

SKRIPSI

**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
DALAM PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL**

(Studi Kasus Pada PT. (Persero) PELINDO IVMakassar)

BAGINDA RATU SYAMSURYA

10573 0164310



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAHMAKASSAR
2016**

**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
DALAM PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL
(Studi Kasus Pada PT. (Persero) PELINDO IV Makassar)**

BAGINDA RATU SYAMSURYA

10573 01643 10

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi pada Jurusan Akuntansi*

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAHMAKASSAR
2016**

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Penelitian : Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam
Pengendalian Biaya Operasional
(Studi Kasus Pada PT. Pelindo IVMakassar)

Nama : Baginda Ratu Syamsurya

No. Stambuk : 10573 01643 10

Jurusan : Akuntansi

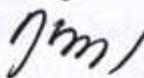
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Makassar

Makassar, 16 September 2016

Menyetujui

Pembimbing I



Dr. H. Abd. Rahman Rahim. SE, MM

Pembimbing II



Abd Salam HB SE, MSi, Ak, CA

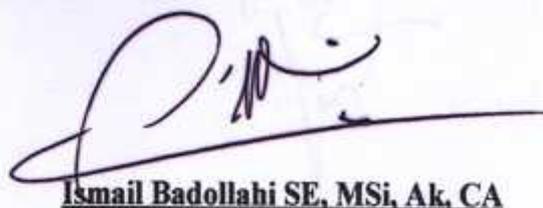
Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi



Dr. H. Mahmud Nuhung, M.A.

Ketua Jurusan Akuntansi



Ismail Badollahi SE, MSi, Ak, CA

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini telah di periksa dan di terima oleh panitia ujian skripsi fakultas ekonomi keputusan rektor Universitas Muhammadiyah Makassar Nomor: SK No. 113 Tahun 1437/2016 dan telah di pertahankan di depan penguji pada hari sabtu tanggal 10 bulan September 2016, sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi dan bisnis pada jurusan akuntansi fakultas ekonomi dan bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

14 Dzull-Hijjah 1437 H

Makassar, 16 September 2016 M

Panitia Ujian

1. Pengawas Umum : Dr.H.Abd. Rahman Rahim, SE,MM (.....)
2. Ketua : Dr. H. Mahmud Nuhung, M.Si (Dekan Fakultas Ekonomi) (.....)
3. Sekretaris : Sultan Saarda, S.E., M.M (Wakil Dekan I) (.....)
4. Penguji
 - a. Dr. H. A Mahmud Nuhung, SE., MM (.....)
 - b. Abd. Salam HB, SE. M.Si. Ak (.....)
 - c. H. Hamzah Limpo (.....)
 - d. Linda Arisanty Razak, SE. Ak (.....)



KATA PENGANTAR

الرَّحْمَنُ الرَّحِيمُ بِسْمِ

Dengan memanjatkan Puji dan Syukur Kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dalam bentuk yang sederhana kemudian penulis tidak lupa mengirimkan shalawat kepada Nabi Muhammad SAW yang telah mengantar umat manusia kejalan yang lurus dan penuh keberkahan.

Penulis telah berusaha untuk menjadikan skripsi ini sebagai sebuah karya yang bermanfaat para pembaca dan bagi penulis sendiri. Namun di balik semua itu kesempurnaan tiada milik yang maha sempurna. Untuk itu, saran kritikan yang bersifat membangun sangat diharapkan untuk perbaikan menuju kesempurnaan skripsi ini.

Begitu pula penghargaan yang setinggi-tingginya dan ucapan terima kasih disampaikan dengan hormat kepada:

1. Dr. H. Irwan Akib, M.pd Selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar
2. Dr. H. Mahmud Nuhung, M.A selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar yang telah menyetujui dan menerima skripsi ini.
3. Dr. H. Abd. Rahman Rahim. SE, MM. Selaku pembimbing I dan Abd Salam HB SE, MSi, Ak, CA. Selaku Pembimbing II.
4. Terkhusus orang tua yang dengan tulus sepenuh kasih sayang mendukung langkah kemajuan ananda.

5. Segena rekan-rekan mahasiswa dan sahabatku yang selalu mendukung kelancaran dan penyelesaian skripsi ini.
6. Penulis menyadari bahwa sebagai hamba Allah SWT, tindakan tidak terlepas segala kekhilafan dan keterbatasan. Terima kasih atas segala kritikan pembaca.

Semoga skripsi ini bermanfaat bagi pembaca dan berharap segala aktivitas senantiasa bernilai ibadah di sisi Allah SWT.

Makassar, September 2017

Penulis

ABSTRAK

BAGINDA RATU SYAMSURYA .2016. PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABANA DALAM PENGENDALIAN BIAYA PADA PT.(Persero) PELINDO IV Makassar,Dibimbing oleh Dr. H. Abd. Rahman Rahim. SE, MM dan Abd. Salam HB. SE. Msi. Ak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam pengendalian biaya sudah efektif

Penulis melakukan penelitian dengan metode *Descriptive komparativ*. Metode ini dilakukan untuk penenrapan akuntansi pertanggungjawaban dalam pengendalian biaya pada PT.(Persero) Pelindo IV Makassar.

Data yang di peroleh dalam bentuk tulisan yang berupa gambaran umum perusahaan,yaitu pengumpulan langsung dibagian administrasi yang berkaitan dengan masalah yang diteliti pada perusahaan.

Dari hasil penelitian disimpulkan bahwa penerapan akuntansii pertanggungjawaban dalam pengendalian biaya pada PT.(Persero) Pelindo IV Makassar masih belum aktif.

KATA KUNCI : Akutansi Pertanggungjawaban, Biaya

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	vii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Pengertian Akuntansi	9
B. Akuntansi Pertanggungjawaban.....	10
C. Fungsi Akuntansi Pertanggungjawaban	13
D. Pengukuran dan Jenis Pusat Pertanggungjawaban	17
E. Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban.....	21
F. Biaya	23
G. Anggaran.....	29
H. Pelaporan Realisasi Biaya.....	32

I. Sistem Reward dan Punishment.....	35
J. Pengendalian	35
K. Hubungan antara akuntansi pertanggungjawaban dengan pengendalian biaya	39
I. Kerangka Pikir	39

BAB III METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian	41
B. Metode Pengumpulan Data	41
C. Sumber Data.....	42
D. Metode Analisis Data.....	42

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Singkat PT. PELINDO IV	44
B. Pembagian Wilayah Operasi PT. PELINDO IV	45
C. Segmentasi Usaha PT. PELINDO IV.....	46
D. Struktur Organisasi PT. PELINDO IV	47

BAB V PEMBAHASAN

A. Struktur Organisasi	54
B. Penyusunan Anggaran dan Biaya	55
C. Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali	61
D. Sistem Akuntansi Dalam Akuntansi Pertanggungjawaban	65
E. Pelaporan Realisasi Biaya	69
F. Hasil Interpretasi Data	79

BAB VI PENUTUP

A. Kesimpulan.....	86
B. Saran.....	87
DAFTAR PUSTAKA.....	89
Lampiran-lampiran	92
RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

Tabel 5.1.....	60
Tabel 5.2.....	64
Tabel 5.3.....	71
Tabel 5.4.....	75
Tabel 5.5.....	77
Tabel 5.6.....	80

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manajemen suatu perusahaan terdiri dari sekelompok orang yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan tertentu. Seiring dengan semakin berkembangnya perusahaan dan dalam rangka memasuki lingkungan bisnis kontemporer, maka permasalahan yang akan timbul akan semakin beragam. Hal ini menuntut manajemen puncak untuk senantiasa menata kembali tanggung jawab di kalangan para eksekutif guna mengeksplorasi sumber daya manajemen secara efektif dan efisien dalam segala kegiatan ekonomisnya. Setiap kegiatan harus dapat dipastikan telah dilaksanakan secara optimal.

Berdasarkan kenyataan tersebut, maka diyakini bahwa untuk menilai tingkat optimalisasi diperlukan sebuah sistem pengendalian bagi perusahaan. Biaya merupakan sumber daya perusahaan yang dinyatakan dalam satuan uang. Evaluasi kinerja terhadap terjadinya biaya menekankan pada langkah-langkah efisiensi untuk memastikan bahwa hasil operasi periode tertentu dapat dicapai dengan biaya seminimal mungkin. Menurut Polimeni, Fabozzi, dan Adelberg (1986:378) terdapat beberapa pengendalian yang utama mengenai biaya-biaya yang terjadi, yaitu:

1. Rencana organisasi yang menetapkan tujuan dan sasaran yang akan dicapai.
2. Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab atas pengeluaran biaya melalui suatu sistem kebijaksanaan dan prosedur.
3. Pemberian motivasi kepada masing-masing individu dengan menciptakan standar prestasi dan sekaligus dengan insentif/perangsang atau imbalannya.

4. Penyusunan laporan yang tepat waktu dan analisis terhadap penyimpangan-penyimpangan antara tujuan dan pelaksanaan kerja dengan menggunakan sistem pelaporan varians.
5. Suatu sistem penilaian atau audit intern agar varians-variens rugi terungkap dengan jelas serta diambil tindakan-tindakan korektif.

Pengendalian biaya dalam suatu perusahaan sangat tergantung dari seberapa besar dan berkembangnya perusahaan tersebut. Manajemen pada perusahaan dengan entitas yang kecil biasanya cukup dikendalikan dengan berdasarkan pengamatan fisik. Sebaliknya, pada perusahaan-perusahaan berkembang dan memiliki segmentasi usaha yang variatif, sangat dibutuhkan suatu sistem pengendalian biaya yang tepat dan secara langsung mengidentifikasi setiap penyimpangan biaya yang terjadi untuk kemudian dipertanggungjawabkan oleh pihak yang seharusnya bertanggung jawab.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban dikenal sebagai sistem akuntansi yang dikaitkan dengan berbagai pusat pengambilan keputusan dalam struktur organisasi untuk memudahkan pengendalian biaya yang menjadi tanggung jawab pusat yang bersangkutan. Sistem ini diciptakan untuk memberikan keleluasaan kepada manajer untuk mengelola bagian organisasi yang dipimpinnya secara optimal sebagai salah satu model desentralisasi. Bagi operasi perusahaan, desentralisasi dapat menjadikan suatu segmen usaha lebih fleksibel dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang menjadi bagian tanggung jawabnya. Hal ini disebabkan organisasi terdesentralisasi cenderung menjadi pendek jenjang

pendelegasian wewenangnya sehingga keputusan yang dibutuhkan dapat diambil dengan proses yang lebih cepat.

Dengan demikian akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari pengendalian manajemen.

Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu bagian dalam perusahaan yang memiliki kendali atas terjadinya biaya, pendapatan, dan atau penggunaan dana investasi. Pelaksanaan pertanggungjawaban pendapatan dan investasi tidak begitu sulit karena dapat dengan mudah diidentifikasi siapa yang bertanggungjawab terhadap pusat-pusat pertanggungjawaban tersebut. Berbeda halnya dengan biaya, terjadinya biaya pada suatu pertanggungjawaban tidak selalu sebagai akibat dari keputusan yang diambil oleh manajer bidang yang bersangkutan. Oleh karena itu, akuntansi pertanggungjawaban lebih menekankan pada pusat pertanggungjawaban biaya dalam rangka pengendalian sumber daya perusahaan.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban perlu untuk diterapkan utamanya bagi perusahaan-perusahaan berskala besar karena sistem ini dapat menghasilkan informasi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa yang akan datang dan juga menghasilkan informasi historis. Informasi akuntansi pertanggungjawaban untuk masa yang akan datang bermanfaat dalam penyusunan anggaran, sedangkan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang bersifat historis dapat bermanfaat

sebagai penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban sekaligus sebagai pemotivasi manajer.

PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV merupakan suatu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang jasa perhubungan laut yang berkantor pusat di Makassar. BUMN ini membawahi 18 Kantor Cabang dan 2 Unit Pelayanan Kepelabuhanan (LJPK) yang meliputi wilayah Sulawesi, Kalimantan Timur, Maluku, dan Papua. Setiap cabang menjalankan 10 segmen usaha; pelayanan jasa kapal, pelayanan jasa barang, perusahaan alat, pelayanan terminal, pelayanan terminal petikemas, perusahaan TBAL (tanah, bangunan, air minum, dan listrik), kerja sama usaha, rumah sakit pelabuhan, pelayanan pelabuhan, serta rupa-rupa usaha.

Mengingat banyaknya segmentasi usaha yang dikelola PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV, maka dirasakan pentingnya pengendalian biaya sebagai bentuk pengendalian terhadap sumber daya perusahaan agar kegiatan operasional yang dijalankan dapat berlangsung efektif dan efisien demi tercapainya tujuan perusahaan.

Melalui Keputusan Direksi Nomor KD 48 tahun 2002, disebutkan tentang struktur organisasi dan uraian tugas masing-masing pusat pertanggungjawaban. Pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV, yang menjadi obyek penelitian memiliki empat tingkat pertanggungjawaban, yaitu; Direktur Utama, Direktur Fungsional, Senior Manajer (SM) dan Asisten Senior Manajer (ASM). Dilihat dari segi struktur organisasi sebagai syarat utama sistem akuntansi pertanggungjawaban, maka struktur organisasi perusahaan ini dikatakan sudah

memadai. Struktur organisasi perusahaan telah menjelaskan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan sehingga timbul adanya pendelegasian dari pimpinan perusahaan kepada tingkat pertanggungjawaban yang lebih rendah.

Selain struktur organisasi, disebutkan pula mengenai sistem penyusunan anggaran biaya. Pada buku Kebijakan Umum Akuntansi Keuangan perusahaan dijelaskan bahwa penyusunan anggaran biaya pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV baik di kantor pusat maupun di kantor cabang disusun untuk tiap tingkatan manajemen menurut pusat pelayanan dan jenis biaya yang ada dalam perusahaan.

Sistem pengumpulan biaya disusun untuk setiap divisi. Berdasarkan sifat usaha dan jenis kegiatannya, biaya-biaya digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tempat terjadinya dan jenisnya.

Berdasarkan ketiga hal tersebut di atas, PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV dikatakan telah mengarah pada penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya. Namun demikian, penerapan tersebut perlu dianalisis lebih jauh lagi karena untuk memastikan bahwa akuntansi pertanggungjawaban sudah benarbenar berfungsi sebagai alat pengendalian biaya, maka ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi. Persyaratan yang dimaksud antara lain sebagai berikut:

1. Pemisahan biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu bidang pertanggungjawaban dapat dikendalikan oleh manajer bidang yang bersangkutan. Pemisahan biaya ini belum sepenuhnya dilakukan oleh

perusahaan. Pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV, belum tampak apakah suatu biaya merupakan biaya yang dapat dikendalikan atau tidak. Hal ini disebabkan pada Kantor Pusat PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV belum ada laporan pertanggungjawaban biaya yang seharusnya dibuat di setiap tingkat manajemen. Berdasarkan laporan inilah dapat diidentifikasi apakah suatu biaya merupakan biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan.

2. Adanya sistem pelaporan pertanggungjawaban biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi. Sistem pelaporan biaya yang terealisasi belum dilaksanakan sepenuhnya. Biaya-biaya yang terealisasi hanya dilaporkan berdasarkan Kartu Pengendalian Anggaran (KPA) dan Persetujuan Alokasi Anggaran (PAA). Pelaporan biaya yang disusun untuk setiap tingkat belum tampak sama sekali.
3. Adanya sistem reward dan punishment berdasarkan standar pertanggungjawaban yang ditetapkan. Berdasarkan Laporan Manajemen Tahunan tahun 2004 dilampirkan pada Program Kegiatan Manajemen (PKM) bahwa sistem reward dan punishment belum dilaksanakan.

Berdasarkan masalah-masalah tersebut di atas, maka penulis mengangkat judul penelitian: *"Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Pengendalian Biaya pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Makassar"*.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan keseluruhan uraian tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa yang menjadi rumusan masalah dalam penulisan ini adalah apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban telah memberikan kontribusi yang memadai dalam pengendalian biaya perusahaan?.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengevaluasi penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang dapat digunakan sebagai alat pengendalian biaya pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV Makassar.
- b. Untuk menemukan model akuntansi pertanggungjawaban yang sesuai bagi perusahaan yang diteliti melalui analisis perbandingan antara konsep akuntansi pertanggungjawaban dengan praktek yang selama ini dijalankan oleh perusahaan.
- c. Untuk memenuhi salah satu syarat mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

2. Manfaat Penelitian

- a. Hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan bagi manajemen terhadap penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya yang lebih efisien di masa yang akan datang.
- b. Dapat menambah pengetahuan penulis dengan membandingkan antara teori yang diperoleh di bangku perkuliahan dengan penerapannya pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian Akuntansi

Secara umum akuntansi adalah sistem informasi yang memberikan laporan kepada pihak-pihak yang berkepentingan mengenai kegiatan ekonomi dan kondisi perusahaan.

American accounting association mendefinisikan akuntansi sebagai proses pengidentifikasian, pengukur dan melaporkan informasi ekonomi untuk memungkinkan adanya penilaian-penilaian dan keputusan yang jelas dan tegas bagi mereka yang menggunakan informasi tersebut. Dapat disimpulkan bahwa akuntansi itu adalah menganalisa data keuangan yang dilakukan dengan cara tertentu dan ukuran moneter yang dapat digunakan dalam pengambilan ekonomi atau perusahaan.

Pengertian akuntansi menurut Charles T. Homgren dan Walter T. Harrison akuntansi adalah sistem informasi yang mengukur aktivitas bisnis, memproses data menjadi laporan, dan mengkomunikasikan hasilnya kepada para pengambil keputusan. Jadi akuntansi adalah sesuatu yang mengukur bisnis dari mulai penggolongan transaksi dan pengumpulan data lainnya menjadi laporan keuangan, kemudian setelah itu akan diambil suatu keputusan dari laporan tersebut.

Berdasarkan pengertian mengenai akuntansi di atas dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Kegiatan akuntansi : akuntansi adalah proses yang terdiri dari identifikasi, pengukuran, dan pelaporan informasi ekonomi.

- b. Kegunaan akuntansi : informasi yang dihasilkan diharapkan berguna dalam penilaian dan pengambilan keputusan mengenai kesatuan usaha yang bersangkutan.

B. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban (*reponcibility accounting*) adalah sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi dan mencerminkan rencana serta tindakan setiap pusat tanggungjawab itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab bersangkutan dan didasarkan pada pemikiran bahwa seorang manajer harus dibebani tanggung jawab atas kinerjanya sendiri dan kinerja bawahannya. Konsep akuntansi pertanggungjawaban menjadi pedoman departemen akuntansi untuk mengumpulkan, mengukur, dan melaporkan kinerja sesungguhnya, kinerja yang diharapkan, dan selisih yang timbul dalam setiap pertanggungjawaban.

Menurut Mulyadi akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan penghasilan dilakukan dengan bidang pertanggungjawaban dalam organisasi dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok yang bertanggungjawab terhadap penyimpangan dari biaya atau penghasilan yang dianggarkan.

Dalam penjelasan diatas, Mulyadi menyimpulkan bahwa syarat untuk dapat menerapkan akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

1. Struktur Organisasi

Dalam akuntansi pertanggungjawaban struktur organisasi harus menggambarkan aliran tanggung jawab, wewenang dan posisi yang jelas untuk setiap unit kerja dari setiap tingkat manajemen. Selain itu harus menggambarkan pembagian tugas dengan jelas pula dimana organisasi disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggung jawab tiap pimpinan jelas. Dengan demikian wewenang mengalir dari tingkat manajemen atas ke bawah. Sedangkan tanggung jawab adalah sebaliknya.

2. Anggaran

Dalam akuntansi pertanggungjawaban setiap pusat pertanggungjawaban harus ikut serta dalam penyusunan anggaran karena anggaran merupakan gambaran rencana kerja para manajer yang akan dilaksanakan dan sebagai dasar dalam penilaian kerjanya atau diikutsertakannya semua manajer dalam penyusunan anggaran.

3. Penggolongan Biaya

Karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu abgin dapat dikendalikan oleh manajer, maka hanya biaya-biaya terkendalikan yang harus dipertanggungjawabkan olehnya. Pemisahan biaya kedalam biaya terkendalikan dan biaya tak terkendalikan perlu dilakukan dalam akuntansi pertanggungjawaban.

Pengertian lebih jelasnya tentang kedua biaya ini adalah sebagai berikut:

- a. Biaya terkendalikan adalah biaya yang dapat secara langsung dipengaruhi oleh manajer dalam jangka waktu tertentu.

- b. Biaya tak terkendalikan adalah biaya tidak memerlukan keputusan dan pertimbangan manajer karena hal ini tidak dapat mempengaruhi biaya sehingga biaya ini diabaikan.

4. Sistem Akuntansi

Oleh karena biaya yang terjadi akan dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajer maka harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat biaya dan akan dibebani dengan biaya yang terjadi didalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendalikan dan biaya tidak terkendalikan. Kode perkiraan diperlukan untuk mengklasifikasikan perkiraan-perkiraan baik dalam neraca maupun dalam laporan rugi laba.

5. Sistem Pelaporan Biaya

Bagian akuntansi biaya setiap bulannya membuat laporan pertanggungjawaban untuk tiap-tiap pusat biaya. Setiap awal bulan dibuat rekapitulasi biaya atas dasar total biaya bulan lalu yang tercantum dalam kartu biaya. Atas dasar rekapitulasi biaya disajikan laporan pertanggungjawaban biaya. Isi dari laporan pertanggungjawaban disesuaikan dengan tingkatan manajemen yang akan menerimanya. Untuk tingkatan manajemen terendah disajikan jenis biaya, sedangkan untuk tingkat manajemen di atasnya disajikan total biaya tiap pusat biaya yang dibawahnya ditambah dengan biaya-biaya yang terkendalikan dan terjadi di pusat biayanya sendiri.

Dalam pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban terdapat beberapa prasyarat yang harus dipenuhi, seperti yang dikemukakan oleh Mulyadi adalah sebagai berikut:

- a. Struktur organisasi yang menetapkan secara jelas dan tegas menggambarkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab untuk setiap unit dalam struktur organisasi.
- b. Penyusunan anggaran yang dilakukan oleh tiap tingkatan manajemen dalam organisasi perusahaan.
- c. Adanya pemisahan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya suatu biaya oleh seorang manajer pusat biaya tertentu dalam perusahaan.
- d. Adanya klasifikasi dan kode rekening yang disesuaikan dengan tingkatan manajemen dalam perusahaan.
- e. Sistem pelaporan biaya pada setiap tingkatan perusahaan telah memenuhi syarat dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

C. Fungsi Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban menurut fungsinya adalah sebagai alat penilaian kinerja dan memberikan atau menghasilkan arus balik sehingga operasi di waktu yang akan datang dapat ditingkatkan. Secara lebih jelas fungsinya adalah sebagai berikut:

1. Penilaian kinerja pusat pendapatan

Informasi akuntansi yang dipakai sebagai ukuran kinerja manajer pusat pendapatan adalah pendapatan. Jika pusat pendapatan hanya menjual produk atau

jasanya kepada pihak luar perusahaan, pengukuran pendapatan dilaksanakan dengan mudah yaitu dengan cara mengalikan kuantitas produk atau jasa yang dijual dengan harga jual yang dibebankan kepada pelanggan. Untuk pengukuran kinerja pusat pendapatan, seluruh pendapatan baik yang berasal dari transaksi penjualan produk atau jasa kepada pusatpertanggungjawaban lain dalam perusahaan dipakai sebagai tolok ukur kinerja pusat pendapatan.

2. Penilaian kinerja pusat biaya

Informasi akuntansi yang dipakai sebagai ukuran kinerja manajer pusat biaya adalah biaya. Masalah yang timbul dalam penggunaan biaya sebagai ukuran kinerja manajer pusat biaya adalah:

a. Masalah perilaku biaya

Seringkali terdapat kerancuan antara variabilitas dengan terkendalikan atau tidaknya suatu biaya. Variabilitas biaya merupakan perilaku biaya dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan. Sedangkan terkendalikan atau tidaknya suatu biaya bersangkutan dengan hubungan biaya terhadap wewenang yang dimiliki oleh manajer tertentu. Angapan bahwa biaya variabel sebagai biaya terkendali dan biaya tetap sebagai biaya tidak terkendalikan oleh manajer pusat laba adalah pandangan yang salah. Dalam menentukan terkendalikan atau tidaknya biaya, perlu dihubungkan antara biaya tertentu dengan wewenang yang dimiliki oleh manajer pusat biaya tertentu.

b. Masalah hubungan biaya dengan pusat biaya

Dalam hubungannya dengan pusat biaya, biaya dibagi menjadi dua yakni biaya langsung dan biaya tidak langsung. Biaya langsung adalah biaya yang manfaatnya hanya dinikmati oleh pusat biaya tertentu. Biaya tidak langsung merupakan biaya yang manfaatnya dinikmati oleh lebih dari satu pusat biaya. Dalam pengukuran kinerja pusat biaya, biaya langsung maupun biaya tidak langsung yang diperhitungkan sebagai ukuran kinerja harus berupa biaya terkontrol oleh manajer pusat biaya tersebut. Biaya terkontrol adalah biaya langsung dan biaya tidak langsung yang dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer dengan wewenang yang dimilikinya.

c. Masalah jangka waktu

Dalam jangka panjang, semua biaya pada dasarnya dapat dikembalikan oleh manajer tertentu dalam organisasi perusahaan. Biaya kebijakan merupakan biaya terkontrol dalam jangka pendek. Namun perlu disadari bahwa ada beberapa biaya yang memiliki tingkat terkontrol untuk tingkat jangka pendek maupun jangka panjang.

d. Masalah tanggung jawab ganda

Dalam pengukuran kinerja manajer pusat biaya, yang berada dibawah wewenang lebih dari satu manajer pusat biaya digunakan untuk mengukur kinerja masing-masing manajer pusat biaya yang terkait. Manajer pusat biaya penghasil jasa bertanggung jawab atas dihasilkannya jasa dengan biaya yang minimum, sedangkan manajer pusat biaya pemakai bertanggung jawab dalam meminimumkan penggunaan jasa pusat penghasil jasa.

3. Penilaian kinerja pusat laba

Pusat laba adalah pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan perusahaan dan biaya pusat pertanggungjawaban tersebut. Karena laba yang merupakan selisih antara pendapatan dan biaya tidak dapat berdiri sendiri sebagai ukuran kinerja pusat laba, maka laba perlu dihubungkan dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut.

4. Penilaian kinerja pusat investasi

Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang manajernya dinilai prestasinya atas dasar laba yang diperoleh dihubungkan dengan investasinya. Sumber dana yang dimiliki oleh suatu perusahaan biasanya terbatas, oleh karena itu manajemen harus menilai apakah laba yang dihasilkan oleh suatu divisi dan suatu perusahaan secara keseluruhan sepadan dengan investasinya. Pengukuran prestasi pusat investasi mempunyai tujuan sebagai berikut:

- a) Menyediakan alat evaluasi proyek investasi masa lalu dan masa yang akan datang baik secara individual maupun secara keseluruhan.
- b) Menyediakan informasi yang bermanfaat bagi manajer kantor pusat untuk membuat keputusan investasi yang tepat bagi divisi dan perusahaan secara keseluruhan.
- c) Memotivasi manajer divisi agar selalu memonitor aktiva, utang dan modal divisi yang digunakan sebagai dasar penentuan besarnya investasi.
- d) Mengukur prestasi manajer pusat investasi dan mengukur prestasi divisi sebagai satu kesatuan ekonomi.

- e) Sebagai dasar pemberian insentif pada setiap manajer pusat investasi sesuai dengan prestasinya masing-masing.

D. Pengukuran dan Jenis- jenis Pusat Pertanggungjawaban

1. Pengertian pusat pertanggungjawaban

Dalam organisasi perusahaan penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolok ukur kinerjanya.

Definisi pusat pertanggungjawaban menurut Hansen dan Mowen (2009) yaitu pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) merupakan suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggung jawab terhadap serangkaian kegiatan-kegiatan tertentu.

Menurut Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan (2009) pusat pertanggungjawaban adalah organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan sehingga dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit dari organisasi yang dikepalai oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap hasil dari aktivitas yang dilakukan oleh unit tersebut.

2. Jenis-jenis pusat pertanggungjawaban

Suatu pusat pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran. Masukan suatu pusat pertanggungjawaban yang dinyatakan dalam satuan uang disebut dengan pendapatan.

Hubungan antara masukan dan keluaran suatu pusat pertanggungjawaban mempunyai karakteristik tertentu. Hampir semua masukan suatu pusat pertanggungjawaban dapat diukur secara kuantitatif, namun tidak semua keluaran pusat pertanggungjawaban dapat diukur secara kuantitatif. Menurut Anthony dan Govindarajan (2009) ada empat jenis pusat pertanggungjawaban yakni sebagai berikut:

a. Pusat Pendapatan

Pada pusat pendapatan, suatu output diukur secara moneter akan tetapi tidak ada upaya formal yang dilakukan untuk mengaitkan input dengan output. Pada umumnya pusat pendapatan merupakan unit pemasaran atau penjualan yang tak memiliki wewenang untuk menetapkan harga jual dan tidak bertanggung jawab atas harga pokok penjualan dari barang-barang yang mereka pasarkan. Penjualan atau pesanan aktual diukur terhadap anggaran dan kuota, dan manajer dianggap bertanggung jawab atas biaya yang terjadi secara langsung di dalam unitnya akan tetapi ukuran utamanya adalah pendapatan.

b. Pusat Biaya

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang inputnya diukur secara moneter namun outputnya tidak. Pusat biaya (*cost center*) manajer departemen atau divisi disertai tanggung jawab untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan otoritas untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi biaya tersebut. Pusat biaya merupakan jenis pusat pertanggungjawaban yang digunakan secara luas. Hal ini karena bidang-bidang dimana manajer mempunyai tanggung jawab dan otoritas atas biaya dapat diidentifikasi dengan cepat pada sebagian besar

perusahaan. besar atau kecilnya pusat biaya tergantung pada aktivitas-aktivitasnya. Manajer pusat biaya perlu memastikan bahwa tugas-tugas yang diembannya dituntaskan dalam batasan yang diperkenankan oleh anggaran atau biaya standar. Manajer pusat biaya memakai biaya standar dan anggaran yang fleksibel untuk mengendalikan biaya. Apabila selisih dari standar bersifat signifikan, manajemen haruslah menginvestigasi aktivitas-aktivitas pusat biaya dalam upaya menentukan apakah biaya diluar kendali atau sebaliknya. Manajer pusat biaya tidak membuat keputusan menyangkut penjualan atau jumlah aset tetap yang diinvestasikan pada pusat biaya tersebut. Kinerja pusat biaya terutama diukur berdasarkan efisiensi dan mutu. Kendatipun demikian, minimalisasi biaya mungkin saja dilakukan dengan mengorbankan mutu dan volume produksi sehingga mengakibatkan tidak adanya keharmonisan dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Untuk menanggulangi tendensi ini perlu ditetapkan jenis dan banyaknya produksi yang dikehendaki serta standar mutu yang disyaratkan.

c. Pusat Laba

Ketika kinerja finansial suatu pusat pertanggungjawaban diukur dalam rung lingkup laba (selisih antara pendapatan dan biaya), maka pusat ini disebut pusat laba (*profit center*). Laba merupakan ukuran kinerja yang berguna karena laba memungkinkan manajemen senior untuk dapat menggunakan satu indikator yang komprehensif dibandingkan dengan jika harus membandingkan beberapa indikator (beberapa diantaranya merujuk ke arah yang berbeda). Manajer pusat laba diukur kinerjanya dari selisih antara pendapatan dengan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan tersebut. Oleh karena itu dalam pusat

laba masukan maupun keluarannya diukur dalam satuan rupiah untuk menghitung laba yang dipakai sebagai penukur kinerja manajer. Suatu pusat pertanggungjawaban merupakan pusat laba jika manajemen puncak menghendaki untuk mengukur keluaran pusat pertanggungjawaban tersebut dalam satuan rupiah dan manajer pusat pertanggungjawaban tersebut diukur kinerjanya atas dasar selisih antara pendapatan dengan biayanya.

d. Pusat Investasi

Pada unit usaha yang lain laba dibandingkan dengan aktiva yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut. Pusat pertanggungjawaban ini disebut pusat investasi. Ukuran prestasi manajer pusat investasi dapat berupa rasio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut.

E. Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi mas yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran. Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran dalam usaha mencapai sasaran perusahaan.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa lalu bermanfaat sebagai:

1. Informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Informasi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya.

2. Informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai pemotivasi manajer. Informasi akuntansi akan berdampak langsung terhadap motivasi manajer dengan mempengaruhi kemungkinan usaha diberi penghargaan. Informasi akuntansi pertanggungjawaban juga digunakan untuk mengukur kinerja manajer.
3. Informasi akuntansi pertanggungjawaban memungkinkan pengelolaan aktivitas. Dengan menyajikan informasi biaya yang dipisahkan kedalam biaya penambah dan bukan penambah nilai, sehingga manajemen dapat memperoleh informasi biaya bukan penambah nilai yang menggambarkan besarnya pemborosan yang sekarang dialami oleh perusahaan dalam memenuhi kebutuhan *customer*. Manajer juga dapat memperoleh biaya bukan penambah nilai yang memungkinkan mereka memusatkan pengendalian mereka terhadap aktivitas bukan penambah nilai, selain itu juga dapat memungkinkan mereka melakukan penyempurnaan efisiensi aktivitas penambah nilai.
4. Informasi akuntansi pertanggungjawaban memungkinkan pemantauan efektivitas program pengelolaan aktivitas. Dengan menyajikan informasi biaya yang dipisahkan kedalam biaya penambah dan bukan penambah nilai dalam bentuk perbandingan dari periode ke periode, yang mengakibatkan manajer dapat memantau efektivitas program pengelolaan aktivitas dan merumuskan keputusan-keputusan strategis. Kesimpulan manfaat yang diperoleh dari informasi akuntansi pertanggungjawaban

adalah manajer dapat mengetahui program yang telah direncanakan untuk pengambilan keputusan-keputusan dalam perusahaan.

F. Biaya

1. Pengertian biaya

Dalam artian luas biaya adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan mata uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi dalam mencapai tujuan tertentu.

Menurut Soekarno (2006) biaya adalah harga perolehan yang dikorbankan atau digunakan dalam rangka memperoleh penghasilan atau *revenue* yang akan dipakai sebagai pengurang penghasilan.

Sedangkan menurut Nafarin (2009) biaya merupakan suatu nilai tukar, pengeluaran dan pengorbanan yang dikeluarkan untuk menjamin memperoleh manfaat.

Berdasarkan pengertian di atas penulis mengambil kesimpulan bahwa pengertian biaya merupakan pengorbanan yang dikeluarkan untuk memperoleh penghasilan dan manfaat.

2. Pengelompokan biaya

Tujuan akhir akuntansi biaya adalah menyediakan informasi tentang biaya untuk manajemen guna membantu mereka dalam mengelola perusahaan atau departemennya. Dalam mengelola perusahaan manajemen membutuhkan biaya yang akurat.

Dalam akuntansi biaya, biaya digolongkan dengan berbagai macam cara. Umumnya penggolongan biaya ini ditentukan atas dasar tujuan yang hendak dicapai dengan penggolongan tersebut. Menurut Mulyadi (2006) biaya dapat digolongkan menjadi:

a. Menurut objek pengeluaran

Penggolongan ini merupakan penggolongan yang paling sederhana, yaitu berdasarkan penjelasan singkat mengenai suatu objek pengeluaran misalnya pengeluaran yang berhubungan dengan telepon disebut sebagai biaya telepon.

b. Menurut fungsi pokok dalam perusahaan

Biaya ini dapat digolongkan menjadi tiga kelompok yaitu:

- 1) Biaya produksi, biaya produksi adalah biaya yang berhubungan dengan fungsi produksi atau kegiatan pengolahan bahan baku menjadi produk selesai. Biaya produksi dapat digolongkan kedalam biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya overhead pabrik.
- 2) Biaya pemasaran, biaya pemasaran adalah biaya-biaya yang terjadi untuk melaksanakan kegiatan pemasaran produk misalnya biaya iklan, biaya promosi, biaya sampel dan lain-lain.
- 3) Biaya administrasi dan umum, yaitu biaya-biaya untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan produksi dan pemasaran produk misalnya gaji bagian akuntansi, gaji personalia dan lain-lain.

c. Menurut hubungan biaya dengan sesuatu yang dibiayai.

Biaya ini terdiri dari dua golongan yaitu:

- 1) Biaya langsung (*direct cost*). Biaya ini merupakan biaya yang terjadi dimana penyebab satu-satunya adalah karena ada sesuatu yang harus dibayar. Dalam kaitannya dengan produk, biaya langsung terdiri dari biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.
 - 2) Biaya tidak langsung (*indirect cost*). Biaya yang terjadi tidak hanya disebabkan oleh sesuatu yang dibiayai. Dalam hubungannya dengan produk, biaya tidak langsung dikenal dengan biaya overhead pabrik.
- d. Menurut perilaku dalam kaitannya dengan perubahan volume kegiatan.

Biaya ini dibagi menjadi empat diantaranya:

- 1) Biaya tetap (*fixed cost*). Biaya yang jumlahnya tetap konstan tidak dipengaruhi perubahan volume kegiatan atau aktivitas sampai tingkat kegiatan tertentu, contohnya gaji direktur produksi.
 - 2) Biaya variabel (*variable cost*). Biaya yang jumlah totalnya berubah secara sebanding dengan perubahan volume kegiatan atau aktivitas. Contohnya biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung.
 - 3) Biaya semi variabel. Biaya yang jumlah totalnya berubah tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Biaya semi variabel mengandung unsur biaya tetap dan biaya variabel. Contoh biaya listrik yang digunakan.
 - 4) Biaya semi fixed. Biaya yang tetap untuk tingkat volume kegiatan tertentu dan berubah dengan jumlah yang konstan pada volume produksi tertentu.
- e. Menurut jangka waktu manfaatnya

Menurut jangka waktu manfaatnya biaya ini dibagi menjadi dua yaitu:

- 1) Pengeluaran modal (*capital expenditure*). Yaitu pengeluaran yang akan memberikan manfaat atau benefit pada periode akuntansi atau pengeluaran yang akan dapat memberikan manfaat pada periode akuntansi yang akan datang.
- 2) Pengeluaran pendapatan (*revenue expenditure*). Pengeluaran yang akan memberikan manfaat hanya pada periode akuntansi dimana pengeluaran itu terjadi.

3. Tujuan penggunaan biaya

Tujuan penggunaan biaya harus sesuai dengan tujuan perusahaan, yang mana tujuan perusahaan ialah mendapatkan keuntungan.

Menurut Mulyadi (2009) tujuan penggunaan biaya adalah:

- a. Untuk menghindari biaya yang relatif besar dalam pemakaian biaya.
- b. Untuk pengendalian biaya dan analisis kegiatan.
- c. Untuk mengurangi biaya akuntansi.

4. Biaya operasional

Dalam menjalankan aktifitasnya, suatu perusahaan akan mengeluarkan berbagai jenis biaya diantaranya adalah biaya bahan, upah langsung dan biaya overhead dimana ketiga biaya ini disebut biaya produksi. Biaya lainnya untuk kelancaran penjualan atau pemasaran dan administrasi biaya operasional.

Biaya operasional menurut Nafarin (2007) biaya operasional adalah biaya usaha pokok perusahaan selain harga pokok

penjualan. Biaya usaha sendiri dari biaya penjualan, biaya administrasi dan umum.

Sedangkan menurut Jopie Jusuf (2006) menyatakan bahwa biaya operasional atau biaya operasi adalah biaya-biaya yang tidak berhubungan langsung dengan produk perusahaan tetapi berkaitan dengan aktivitas operasional perusahaan sehari-hari.

Menurut Supriyono (2004) biaya operasi dikelompokkan menjadi dua golongan dan dapat diartikan sebagai berikut:

- a. Biaya langsung (*direct cost*) adalah biaya yang terjadi atau manfaatnya dapat diidentifikasi kepada objek atau pusat biaya tertentu.
- b. Biaya tidak langsung (*indirect cost*) adalah biaya yang terjadi atau manfaatnya tidak dapat diidentifikasi pada objek atau pusat biaya tertentu, atau biaya tertentu atau biaya yang manfaatnya dinikmati oleh beberapa objek atau pusat biaya.

Dari pengertian tersebut di atas penulis dapat menarik kesimpulan bahwa biaya operasional langsung merupakan biaya yang dapat dibebankan secara langsung pada kegiatan operasional dan biaya tidak langsung adalah biaya yang tidak secara langsung dibebankan pada kegiatan operasional.

Jadi biaya operasional adalah pengeluaran yang berhubungan dengan operasi yaitu semua pengeluaran yang langsung digunakan untuk produksi atau pembelian barang yang diperdagangkan termasuk biaya umum, penjualan, administrasi, dan bunga pinjaman.

Biaya operasional meliputi biaya tetap dan biaya variabel. Jumlah biaya variabel tergantung pada volume penjualan atau proses produksi. Jadi mengikuti peningkatan atau penurunannya. Sedangkan biaya tetap selalu konstan meskipun volume penjualan produksi meningkat atau turun. Singkatnya biaya operasional merupakan biaya yang harus dikeluarkan agar kegiatan atau operasi perusahaan tetap berjalan.

5. Klasifikasi biaya operasional

Klasifikasi biaya adalah suatu proses pengelompokan biaya yang sistematis atas keseluruhan dari elemen-elemen yang ada dalam golongan. Menurut Supryono (2006) klasifikasi biaya operasional adalah sebagai berikut:

- a. Klasifikasi biaya berdasarkan fungsi pokok kegiatan perusahaan
 - 1) Biaya langsung. Yang termasuk biaya langsung adalah biaya materil, biaya langsung dan biaya overhead.
 - 2) Biaya administrasi umum. Yaitu semua biaya yang berhubungan dengan biaya administrasi umum.
- b. Klasifikasi biaya berdasarkan objek atau pusat biaya yang dibiayai
 - 1) Biaya langsung. Yaitu biaya yang terjadi atau manfaatnya tidak didefinisikan kepada objek atau pusat biaya tertentu.
 - 2) Biaya tidak langsung. Yaitu biaya yang terjadi atau manfaatnya tidak dapat diidentifikasi kepada objek atau pusat biaya tertentu dan manfaatnya dinikmati beberapa objek atau pusat biaya.
 - 3) \

G. Anggaran

Dalam pengelolaan perusahaan, manajemen menetapkan tujuan atau sasaran dan kemudian membuat rencana kegiatan untuk mencapai tujuan atau sasaran tersebut. Dampak keuangan yang diperkirakan akan terjadi sebagai akibat dari rencana tersebut kemudian disusun dan dievaluasi melalui proses penyusunan anggaran. Setelah anggaran disusun dan kemudian dilaksanakan, akuntansi biaya berfungsi untuk memberikan umpan balik kepada manajemen mengenai konsumsi sumber daya dalam pelaksanaan rencana kegiatan perbandingan dan analisis biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan, memberikan informasi bagi manajemen untuk memungkinkan mereka mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi dari rencana kegiatan yang pada gilirannya dapat digunakan oleh manajemen sebagai dasar untuk melakukan tindakan koreksi.

Menurut Robert N Anthony dan Vijay Govindarajan yang dialih bahasakan oleh F. X Kurniawan Tjakrawala dan Krista (2005) anggaran didefinisikan sebagai alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi.

Suatu anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan biaya yang direncanakan untuk tahun itu. Anggaran memiliki karakteristik-karakteristik sebagai berikut:

1. Anggaran mengistimasikan potensi laba dari unit bisnis tersebut.
2. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah non moneter.

3. Biasanya meliputi waktu selama satu tahun. Dalam bisnis-bisnis yang sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor musiman, mungkin ada dua anggaran per tahun.
4. Merupakan komitmen manajemen, manajer untuk menerima tanggung jawab atas pencapaian tujuan-tujuan anggaran.
5. Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran.
6. Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi-kondisi tertentu.
7. Secara berkala, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran dan varians dianalisis serta dijelaskan.

Selanjutnya menurut Anthony (2005), berdasarkan pusat pertanggungjawaban, anggaran dibagi menjadi tiga jenis yaitu:

1. Anggaran biaya

Anggaran biaya dapat dibagi kedalam dua macam yaitu:

- a. Anggaran yang menyangkut pengeluaran terukur (*engineered expenses*) dalam pusat tanggung jawab dimana keluaran dapat diukur.
- b. Anggaran yang menyangkut pengeluaran diskresioner (*discretionary expenses*) dipusat tanggung jawab dimana keluaran tidak dapat diukur.

2. Anggaran pendapatan

Anggaran pendapatan mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- a. Anggaran ini dirancang untuk mengukur efektivitas pemasaran.

- b. Manajer pemasaran tidak dapat dituntut untuk sepenuhnya bertanggung jawab atas pencapaian sasaran yang dianggarkan seperti halnya dengan anggaran biaya.

3. Anggaran laba

Anggaran laba divisi digunakan oleh manajemen puncak untuk:

- a. Untuk mereview unjuk kerja keuangan perusahaan total yang diharapkan untuk satu tahun mendatang dan untuk mengambil tindakan tertentu bila unjuk kerja tersebut tidak memuaskan.
- b. Untuk merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan keseluruhan perusahaan.
- c. Berperan serta dalam perencanaan divisi.
- d. Untuk ikut mengendalikan setidak-tidaknya sebagian divisi anggaran disusun untuk memenuhi berbagai tujuan tertentu.

H. Pelaporan Realisasi Biaya

Setelah perusahaan membuat rencana melalui anggaran, maka semua penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaannya harus dilaporkan. Bentuk laporan harus disusun sedemikian rupa sehingga manajemen dapat segera mengetahui persoalannya dan dapat melakukan tindakan koreksi. Laporan yang dihasilkan ini disebut dengan laporan pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban dibuat sesuai dengan tingkat pertanggungjawaban yang nampak dalam struktur organisasi. Pada setiap tingkat, biaya langsung yang dikeluarkan oleh manajer unit yang bersangkutan dicantumkan, juga diperlihatkan biaya-biaya yang dikeluarkan oleh manajer unit bawahannya.

Langkah pertama dalam proses pengolahan data biaya adalah mencatat biaya-biaya yang terjadi dalam kartu-kartu biaya yang kemudian setiap akhir periode bisa disusun rekapitulasi biaya. Berdasarkan rekapitulasi biaya tersebut, maka disusun laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi perbandingan antara anggaran dan realisasi untuk periode tertentu dan untuk masing-masing pusat biaya.

Laporan pertanggungjawaban dapat digunakan untuk berbagai keperluan dan bentuknya berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan manajer yang bersangkutan. Walaupun demikian, beberapa persyaratan harus dipenuhi dalam penyusunan laporan pertanggungjawaban.

Hariadi (1992:124) merumuskan persyaratan penyusunan laporan pertanggungjawaban sebagai berikut ini:

1. Konsep pertanggungjawaban harus diterapkan.
2. Prinsip penyimpangan harus diterapkan.
3. Angka-angka harus disajikan dalam bentuk perbandingan.
4. Laporan dikembangkan dalam bentuk ikhtisar.
5. Harus disertai keterangan yang jelas."

Sementara itu, Mulyadi (2001:194) merumuskan beberapa dasar yang melandasi penyusunan laporan pertanggungjawaban khususnya laporan pertanggungjawaban biaya sebagai berikut:

1. Jenjang terbawah yang diberi laporan 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 atasnya diberi laporan mengenai pusat pertanggungjawaban 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 ke atas, laporan pertanggungjawaban biaya disajikan semakin ringkas."

Kedua pendapat di atas pada intinya mengemukakan bahwa untuk mendukung konsep akuntansi pertanggungjawaban, maka harus disusun laporan pertanggungjawaban. Adapun laporan pertanggungjawaban yang dihasilkan adalah laporan pertanggungjawaban yang benar-benar dapat mencerminkan kinerja manajer tertentu melalui syarat-syarat yang telah diuraikan. Persyaratan-persyaratan tersebut dimaksudkan agar format laporan pertanggungjawaban sedapat mungkin dibuat untuk dapat "interpretasi sendiri" tanpa perlu penjelasan lisan dari unit yang bertanggung jawab.

I. Sistem Reward dan Punishment

Menurut standar yang telah ditetapkan, kinerja kemudian dinilai dengan membandingkan realisasi dengan biaya-biaya yang sudah dianggarkan. Pada

prinsipnya, individu-individu akan dimintai pertanggungjawaban mengenai hal-hal yang berada dalam batas kendalinya.

Sistem penghargaan (reward) dan hukuman (punishment) dirancang untuk memacu para manajer dalam mengelola biaya. Atas dasar evaluasi penyebab terjadinya penyimpangan biaya, para manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman menurut sistem penghargaan dan hukuman yang ditetapkan.

J. Pengendalian

Pengendalian merupakan salah satu bagian dari manajemen. Pengendalian dilakukan dengan tujuan supaya apa yang telah direncanakan dapat dilaksanakan dengan baik sehingga dapat mencapai target maupun tujuan yang ingin dicapai. Pengendalian memang merupakan salah satu tugas dari manajer. Pada umumnya setiap perusahaan memiliki sistem pengendalian baik dalam perusahaan jasa maupun dagang. Sistem pengendalian ini memiliki peran guna mengefektifkan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Pengendalian merupakan kebijaksanaan prosedur dan praktek yang ditetapkan oleh manajemen untuk mengelola perusahaan dalam usaha untuk mencapai tujuan efektif dan efisien, mencakup koreksi untuk kekurangan, kelemahan dan penyimpangan yang ada serta penyesuaian operasi agar selaras dengan patokan-patokan yang telah ditetapkan. Pengendalian merupakan bagian dari masing-masing sistem yang dipergunakan sebagai pedoman operasional perusahaan.

Kamus bahasa Indonesia mengemukakan bahwa kendali berarti kekang, pengendalian berarti memimpin atau orang yang mengendalikan. Tak dapat

diragukan lagi bahwa pengendalian mempunyai kewenangan yang lebih terhadap obyek yang diwarisi.

Pengertian pengendalian menurut Mulyadi (2009) yaitu kebijakan prosedur yang dibuat untuk memastikan bahwa petunjuk yang dibuat oleh manajemen dilaksanakan.

Sedangkan pengertian pengendalian menurut William K. Carter (2009) yaitu usaha sistematis manajemen untuk mencapai tujuan. Setiap aktivitas dibandingkan dengan rencana, dan jika terdapat perbedaan yang signifikan tindakan perbaikan mungkin diambil.

1. Jenis-jenis pengendalian

Pengendalian dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis. Menurut Victor Sitorus dan Edi Timbul (2007) pengendalian dibagi menjadi lima jenis yakni sebagai berikut:

a. Pengendalian pencegahan

Pengendalian pencegahan dimaksudkan untuk mencegah terjadinya suatu kesalahan. Pengendalian ini dirancang untuk mencegah hal yang tidak diinginkan sebelum kejadian itu terjadi. Pengendalian pencegahan berjalan efektif apabila fungsi atau personel melaksanakan perannya. Contoh pengendalian pencegahan meliputi kejujuran, personel yang kompeten, pemisahan fungsi, pengawas dan pengendalian ganda.

b. Pengendalian deteksi

Sesuai dengan namanya pengendalian deteksi dimaksudkan untuk mendeteksi suatu kesalahan yang telah terjadi. Rekonsiliasi bank atas pencocokan saldo

pada buku bank dengan saldo kas pada buku organisasi merupakan contoh pengendalian deteksi atas saldo kas.

c. Pengendalian koreksi

Pengendalian koreksi melakukan koreksi masalah-masalah yang teridentifikasi oleh pengendalian deteksi, tujuannya adalah agar supaya kesalahan yang telah terjadi tidak terulang kembali.

d. Pengendalian pengarahan atau langsung

Pengendalian pengarahan adalah pengendalian yang dilakukan pada saat kegiatan sedang berlangsung dengan tujuan agar kegiatan sedang berlangsung dengan tujuan agar kegiatan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan atau ketentuan yang berlaku. Contoh atas pengendalian ini adalah kegiatan supervisi yang dilakukan langsung oleh atasan kepada bawahan atau pengawasan aktivitas mandor terhadap aktivitas pekerja.

e. Pengendalian pengganti

Pengendalian pengganti dimaksudkan untuk memperkuat pengendalian karena terbaikannya suatu aktivitas pengendalian. Pengawasan langsung pimpinan terhadap kegiatan pegawainya pada suatu organisasi kecil karena ketidakhadanya pemisahan fungsi merupakan contoh pengendalian pengganti.

2. Tujuan pengendalian

Menurut Warren Reeve Fess yang diterjemahkan oleh Aria Farahmita Amanugrahani dan Taufik Hendrawanan (2006), tujuan pengendalian adalah:

- a. Aktiva dilindungi dan digunakan untuk pencapaian tujuan usaha pengendalian intern dapat melindungi aktiva dari pencurian, penggelapan, penyalahgunaan atau penempatan aktiva pada lokasi yang tidak tepat. Salah satu pelanggaran yang paling serius adalah penggelapan oleh karyawan. Penggelapan oleh karyawan (*employee fraud*) adalah tindakan yang disengaja untuk menipu majikan demi keuntungan pribadi, seperti penipuan pelaporan beban yang berlebihan.
- b. Informasi bisnis akurat informasi bisnis yang akurat diperlukan demi keberhasilan usaha. Penjagaan aktiva dan informasi yang akurat sering berjalan seiring, sebabnya adalah karena karyawan yang ingin menggelapkan aktiva juga perlu menutupi penipuan tersebut dengan menyesuaikan catatan akuntansi.
- c. Karyawan mematuhi peraturan dan ketentuan perusahaan harus mematuhi perundang-undangan dan peraturan yang berlaku serta standar pelaporan keuangan.

Sedangkan menurut Gondodiyoto (2007), tujuan sistem pengendalian adalah:

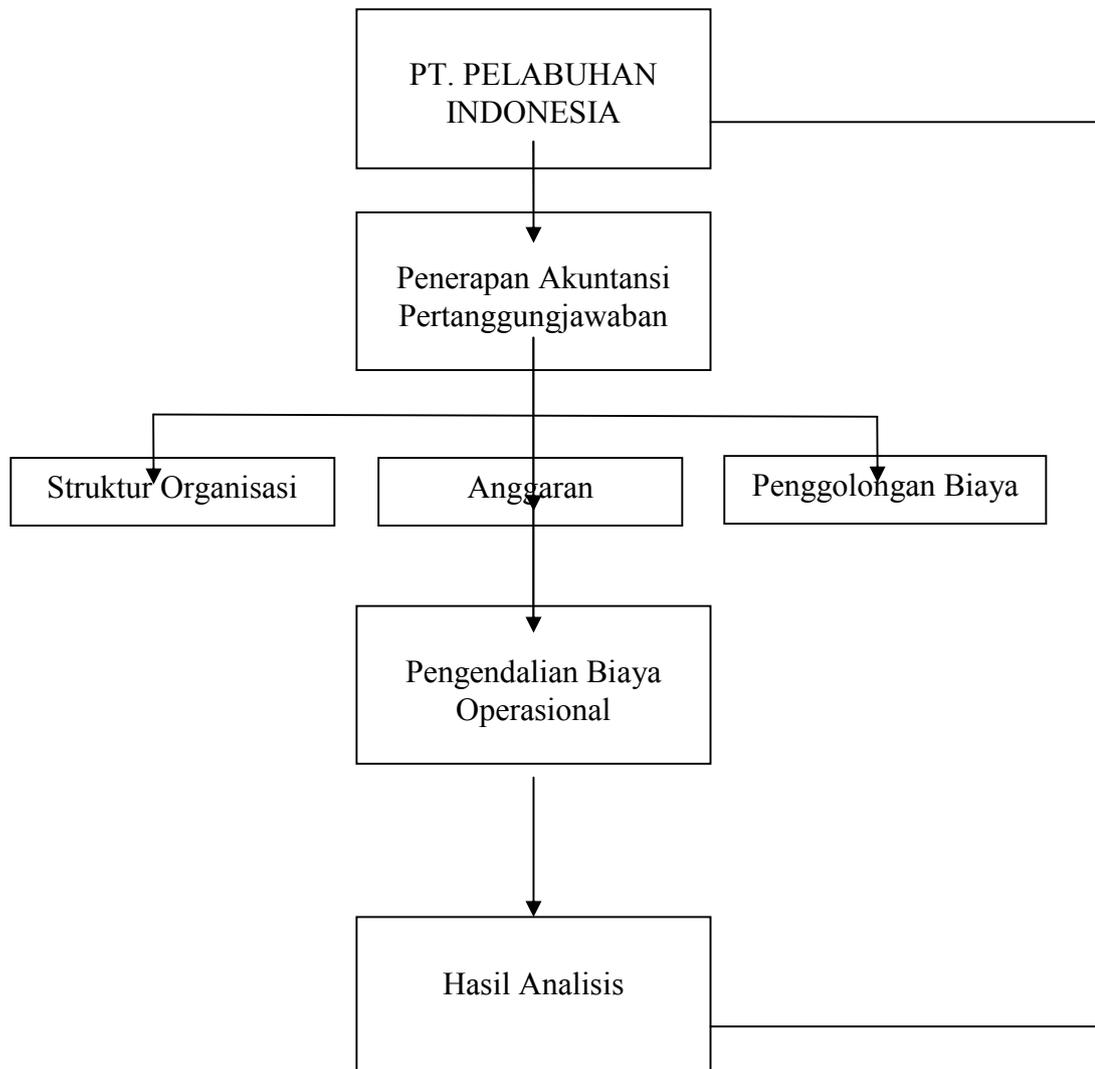
- a. Meningkatkan pengamanan (*improve safeguard*) aset sistem informasi data/catatan akuntansi (*accounting records*) yang bersifat *logical assets*, maupun *physical assets* seperti *hardward*, *infrastuctures*, dan sebagainya.
- b. Meningkatkan integritas data (*improve data integrity*), sehingga dengan data yang benar dan konsisten akan dapat dibuat laporan yang benar.
- c. Meningkatkan efektivitas sistem (*improve system effectiveness*)
- d. Meningkatkan efisiensi sistem (*improve system efficiency*)

K. Hubungan antara Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Pengendalian Biaya.

Masalah pengendalian biaya sangat tergantung dari besar-kecilnya entitas bisnis dan lingkup pengendalian perusahaan itu sendiri. Jika pada saat biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung menjadi komponen utama dalam biaya produksi dikembangkan sistem biaya standar, maka pada saat biaya overhead pabrik menduduki komponen utama dikembangkan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Dikatakan bahwa pendekatan terbaik untuk melimpahkan tanggung jawab atas setiap unsur biaya adalah dengan menunjuk orang-orang yang berada pada posisi yang paling tepat guna melaksanakan pengendalian biaya tersebut. Pengendalian biaya pada sistem akuntansi pertanggungjawaban mensyaratkan pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban dengan memberikan peran kepada manajer pusat pertanggungjawaban berupa wewenang dan tanggung jawab terhadap unit yang dipimpinnya. Biaya-biaya yang terjadi selalu dikaitkan dengan manajer yang mengkonsumsi sumber daya tersebut.

Laporan yang dihasilkan oleh sistem akuntansi, pertanggungjawaban berfungsi sebagai alat kontrol dengan pembangkit kesadaran dalam diri para manajer tentang tanggung jawab aktivitas yang dibebankan kepada mereka. Dengan demikian, akuntansi pertanggungjawaban merupakan solusi atas pengendalian biaya dengan fokus pengendalian terhadap sumber daya perusahaan.

I. Kerangka Pikir



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Untuk memperoleh data yang dibutuhkan untuk penulisan maka penulis memilih perusahaan PT Pelabuhan Indonesia IV Persero Makassar.

Waktu penelitian untuk memperoleh data, maka pengambilan data direncanakan selama kurang lebih dua bulan.

B. Metode Pengumpulan Data

Dalam proses pengumpulan data, penulis mengadakan studi kasus dan pengumpulan data melalui penelitian lapangan (*field research*) dan penelitian pustaka (*library research*), yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian lapangan (*field research*) yaitu kegiatan penelitian lapangan dimana penulis mencari data yang menjadi obyek penelitian, untuk itu penulis melakukan pengamatan setempat dan wawancara langsung dengan pimpinan serta beberapa karyawan perusahaan yang berkompeten dalam mengumpulkan data berupa laporan yang disajikan dan mengumpulkan informasi yang diperlukan.
2. Penelitian pustaka (*library research*) yaitu penulis mengumpulkan data yang berhubungan dengan teori tentang metode pencatatan penilaian persediaan barang dagangan pengendalian perluasan usaha dari buku literatur dan catatan perkuliahan. Disamping itu penulis mengumpulkan ada kaitannya dengan permasalahan yang akan dibahas dan dapat mendukung penelitian ini.

Disamping itu penulis mengumpulkan data yang ada kaitannya dengan permasalahan dengan cara melalui:

- a. Observasi, yaitu tehnik yang dilakukan dengan jalan mengadakan pengamatan secara langsung dengan proses kegiatan pengolahan data yang berkaitan dengan kebutuhan informasi.
- b. Wawancara, yaitu tehnik yang dilakukan dengan jalan wawancara secara langsung dengan kepala bagian umum atau kepala bagian lainnya atau sejumlah personel yang berhubungan dengan penelitian ini.
- c. Dokumentasi, yaitu tehnik yang dilakukan dengan melakukan penelitian terhadap tulisan-tulisan dan dokumen-dokumen perusahaan yang berhubungan dengan judul penelitian.

C. Sumber Data

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh dengan cara mengadakan pengamatan langsung pada perusahaan PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero).
- b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari perusahaan pada dokumen-hubungannya dengan penelitian ini.

D. Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam pembahasan ini adalah menggunakan metode analisis deskriptif komparatif, yaitu dengan cara membandingkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang selama ini

dijalankan oleh perusahaan dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban yang diperoleh melalui referensi yang dikumpulkan. Menurut konsep akuntansi pertanggungjawaban, ada beberapa syarat yang harus dipenuhi dalam penerapannya seperti yang telah disinggung sebelumnya, yaitu:

- a. Pengelompokan tanggung jawab manajemen pada setiap tingkat dalam perusahaan beserta struktur organisasi yang telah menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen.
- b. Pengelompokan biaya-biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh seorang manajer.
- c. Sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi perusahaan meliputi pemberian kode pada biaya-biaya yang terjadi.
- d. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggung jawab.
- e. Sistem reward dan punishment berdasarkan standar pertanggungjawaban yang ditetapkan.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Singkat Pendirian PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero)

Di seluruh Indonesia terdapat 4 (empat) Perum Pelabuhan yang masing-masing memiliki hak otonomi penuh di dalam mengelola pelabuhan-pelabuhan yang menjadi tanggung jawabnya. Sejak saat itu, perusahaan mulai dikelola secara komersial dan profesional. Keempat Perum Pelabuhan tersebut adalah Perum Pelabuhan I yang berkantor pusat di Medan, Perum Pelabuhan II yang berkantor pusat di Jakarta, Perum Pelabuhan III yang berkantor pusat di Surabaya, dan Perum Pelabuhan IV yang berkantor pusat di Ujung Pandang (sekarang Makassar).

Pada tahun 1992, pemerintah mengeluarkan PP 56, 57, 58 dan 59 yang menetapkan bahwa pengelolaan pelabuhan di Indonesia dialihkan ke badan usaha berbentuk Persero. Perseroan ini sendiri didirikan pada tanggal 1 Desember 1992 berdasarkan akta notaris No. 7 yang dibuat di hadapan Imas Fatimah, SH. Notaris di Jakarta yang kemudian diperbaiki dengan akta No. 29 tanggal 11 Oktober 1993 yang dibuat di hadapan Ahmad Bajumi, SH. Kedua akta tersebut telah mendapat persetujuan dari Menteri Kehakiman dengan keputusan No. C2.13446.HT.01.01 tahun 1993 tertanggal 10 Desember 1993.

Saat ini di Indonesia, Pelabuhan Indonesia I mengelola 19 pelabuhan, Pelabuhan Indonesia II mengelola 12 pelabuhan, Pelabuhan Indonesia III mengelola 28 pelabuhan, dan Pelabuhan Indonesia IV mengelola 18 pelabuhan.

PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV terbentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 17 Tahun 1985 tentang Perusahaan Umum Pelabuhan I. Peraturan Pemerintah No. 59 Tahun 1991 tentang pengalihan bentuk Perusahaan Umum (Penun) Pelabuhan IV menjadi perusahaan Perseroan (Persero).

Dengan adanya Undang-Undang tersebut untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas serta produktivitas perusahaan, maka bentuk perusahaan lama yang mendasarkan pada bentuk badan hukum Perusahaan Umum (Perum) dialihkan pada bentuk perusahaan yang berbadan hukum Perusahaan Perseroan (Persero).

B. Pembagian Wilayah Operasi Sasaran PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) IV

Wilayah kerja PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV meliputi Sulawesi, Maluku, Papua dan Kalimantan Timur. Seluruhnya terdiri atas 18 cabang pelabuhan, dan 2 Unit Pelayanan Kepelabuhanan (UPK) dengan kantor pusatnya di Makassar.

Guna mencapai tujuan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang, maka disusun visi, misi, dan tujuan perusahaan sebagai berikut

1. Visi PT. Pelabuhan Indonesia IV

Menjadi perusahaan pelabuhan yang sehat dan dapat memberikan pelayanan jasa kepelabuhanan yang tertib, aman dengan biaya yang kompetitif dalam rangka mendukung percepatan pengembangan dan kesetaraan wilayah.

2. Misi PT. Pelabuhan Indonesia IV

Pelayanan Pelayaran Niaga dan Pendorong Pembangunan Nasional dan Daerah.

3. Tujuan PT. Pelabuhan Indonesia IV

Tujuan perusahaan adalah sebagai agent development dan sebagai bisnis korporasi yang harus memupuk keuntungan.

C. Segmentasi Usaha pada PT. Pelabuhan Indonesia IV

Untuk mencapai sasaran tersebut di atas, perusahaan menyelenggarakan berbagai usaha sebagai berikut:

1. Kolam pelabuhan dan perairan untuk lalu lintas dan tempat berlabuhnya kapal.
2. Jasa - jasa yang berhubungan dengan pemanduan dan penundaan kapal.
3. Dermaga dan fasilitas lain untuk bertambat, bongkar muat barang termasuk hewan dan fasilitas naik turunnya penumpang.
4. Gudang-gudang dan tempat penimbunan barang-barang angkutan bandar, alat bongkar muat serta pelayanan pelabuhan.
5. Tanah untuk berbagai bangunan dan lapangan industri, gudang-gudang bangunan yang berhubungan dengan kepentingan kelancaran angkutan.
6. Penyediaan listrik, air bersih dan instalasi limbah pembuangan.
7. Jasa terminal, kegiatan konsolidasi dan distribusi barang termasuk hewan.
8. Jasa konstruksi, pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan kepelabuhanan.
9. Jasa-jasa lainnya yang dapat menunjang tercapainya tujuan.

D. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas pada PT. Pelabuhan Indonesia

IV

Secara rinci, struktur organisasi pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV dapat dilihat pada Gambar 3.1. Adapun tugas dan tanggung jawab masing-masing unit terkait diuraikan sebagai berikut:

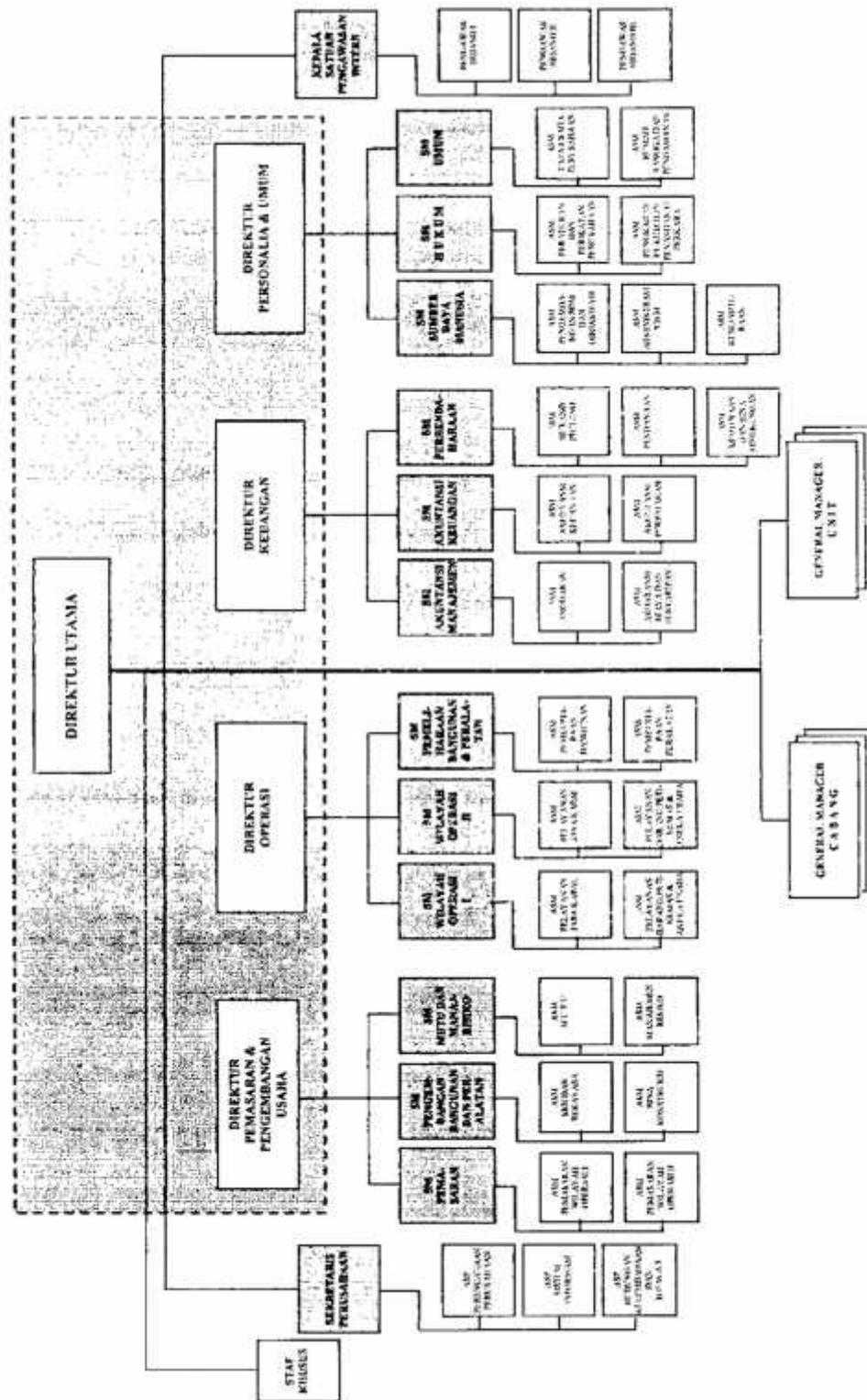
1. Direksi

Direksi adalah pimpinan perusahaan dalam satu kesatuan diketuai oleh Direktur Utama yang terdiri dari Direktur Pemasaran dan Pengembangan Usaha, Direktur Operasi, Direktur Keiangan, serta Direktur Personalia dan Umum. Direktur mempunyai tugas, wewenang, serta hak dan kewajiban sebagaimana tertuang dalam Anggaran Dasar Perseroan.

2. Direktorat Pemasaran dan Pengembangan Usaha

Direktorat Pemasaran dan Pengembangan usaha dipimpin oleh Direktur Pemasaran dan Pengembangan Usaha. Direktorat ini mempunyai tugas melakukan pembinaan, menyelenggarakan program pemasaran, merancang dan melaksanakan serta mengendalikan kegiatan pembangunan dan investasi, mengendalikan dan melaporkan pembinaan kegiatan kerja manajemen risiko serta menyiapkan rencana penerapan sistem manajemen mutu sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan.

Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV



Sumber: Kantor Pusat PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV

Direktorat pemasaran dan pengembangan usaha terdiri dari:

a. Sub Direktorat Pemasaran.

Sub Direktorat Pemasaran dipimpin oleh Senior Manajer (SM) Pemasaran dan dibantu dua Asisten Senior Manajer (ASM) yaitu ASM. Pemasaran Wilayah I dan ASM. Pemasaran Wilayah II.

b. Sub Direktorat Pengembangan Bangunan dan Peralatan

Sub Direktorat Pengembangan Bangunan dan Peralatan dipimpin oleh Senior Manajer Pengembangan Bangunan dan Peralatan serta dibantu oleh dua orang Asisten Senior Manajer yaitu ASM. Sigi dan Rekayasa dan ASM. Bina Konstruksi.

c. Sub Direktorat Mutu dan Manajemen Risiko

Sub Direktorat Mutu dan Manajemen Risiko dipimpin oleh Senior Manajer Mutu dan Manajemen Risiko dan dibantu dua orang Asisten Senior Manajer, yaitu ASM. Mutu dan ASM. Manajemen Risiko.

3. Direktorat Operasi.

Direktorat Operasi dipimpin oleh Direktur Operasi. Direktorat ini mempunyai tugas menyusun perencanaan dan pengendalian program-program pelayanan jasa kepelabuhanan serta merancang, menyelenggarakan, dan mengendalikan program pemeliharaan bangunan dan peralatan pelabuhan. Direktorat operasi terdiri dari:

- 1) Sub Direktorat Wilayah I, meliputi cabang Makassar, Bitung, Pantoloan, Kendari, Parepare, Gorontalo, Amboia dan Ternate. Sub Direktorat ini dipimpin oleh Senior Manajer Wilayah Operasi I dan dibantu dua orang

Asisten Senior Manajer yaitu ASM. Pelayanan Jasa Kapal dan ASM. Pelayanan Barang, Petikemas dan Aneka Usaha.

- 2) Sub Direktorat Wilayah II, meliputi cabang Balikpapan, Samarinda, Tarakan, Sangatta, Bontang, Nunukan, Jayapura., Sorong, Biak, Merauke, Manokwari dan Fakfak. Sub Direktorat ini dipimpin oleh Senior Manajer Wilayah Operasi II dan dibantu dua orang Asisten Senior Manajer yaitu ASM. Pelayanan Jasa Kapal dan ASM. Pelayanan Barang, Petikemas dan Aneka Usaha.
- 3) Sub Direktorat Pemeliharaan Bangunan dan Peralatan dipimpin oleh Senior Manajer Pemeliharaan Bangunan dan Peralatan dan dibantu dua orang Asisten Senior Manajer, yaitu ASM. Pemeliharaan Bangunan dan ASM. Pemeliharaan Peralatan.

4. Direktorat Keuangan

Direktorat Keuangan dipimpin oleh Direktur Keuangan. Direktorat ini mempunyai tugas yaitu menyiapkan dan melakukan pembinaan di bidang pengelolaan keuangan perseroan meliputi akuntansi manajemen, perbendaharaan, dan akuntansi keuangan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan. Direktorat Keuangan terdiri dari:

- a. Sub Direktorat Akuntansi Manajemen

Sub Direktorat Akuntansi Manajemen dipimpin oleh Senior Manajer Akuntansi Manajemen dan dibantu dua orang Asisten Senior Manajer, yaitu ASM. Anggaran dan ASM. Akuntansi Biaya dan Pentaripan.

- b. Sub Direktorat Akuntansi Keuangan

Sub Direktorat Akuntansi Keuangan dipimpin oleh Senior Manajer Akuntansi Keuangan dan dibantu dua orang Asisten Senior Manajer, yaitu ASM. Akuntansi Keuangan dan ASM. Akuntansi Perpajakan.

c. Sub Direktorat Perbendaharaan

Sub Direktorat Perbendaharaan dipimpin oleh Senior Manajer Perbendaharaan yang dibantu oleh tiga orang Asisten Senior Manajer yaitu ASM. Hutang Piutang, ASM. Perbendaharaan, dan ASM. Kemitraan dan Bina Lingkungan.

5. Direktorat Personalia dan Umum

Direktorat Personalia dan Umum dipimpin oleh Direktur Personalia dan Umum yang mempunyai tugas menyiapkan dan melakukan pembinaan di bidang pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), administrasi SDM dan organisasi, kesejahteraan, olah raga dan kesenian, hukum, kerumahtanggaan, dan perlengkapan kantor sesuai kebijaksanaan yang telah ditetapkan. Direktorat Personalia dan Umum terdiri dari:

a. Sub Direktorat Sumber Daya Manusia

Sub Direktorat Sumber Daya Manusia dipimpin oleh Senior Manajer Sumber Daya Manusia dan dibantu oleh tiga orang Asisten Senior Manajer, yaitu ASM. Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Organisasi, ASM. Administrasi Sumber Daya Manusia dan ASM. Kesejahteraan.

b. Sub Direktorat Hukum

Sub Direktorat Hukum dipimpin oleh Senior Manajer Hukum yang dibantu oleh dua orang Asisten Senior Manajer, yaitu ASM. Peraturan dan Perikatan Perusahaan dan ASM. Pengkajian Hukum Dan Penanganan Perkara.

c. Sub Direktorat Umum

Sub Direktorat Umum dipimpin oleh Senior Manajer Umum yang dibantu oleh dua orang Asisten Senior Manajer, yaitu ASM. Tata Usaha Perusahaan dan ASM. Rumah Tangga dan Pengamanan.

6. Sekretariat Perusahaan

Sekretariat Perusahaan dipimpin oleh Sekretaris Perusahaan yang bertugas menyusun rencana induk dan tata guna lahan cabang-cabang, menyusun dan mengevaluasi pelaksanaan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP), menyelenggarakan rekayasa, pengembangan sistem informasi dan teknologi sistem informasi, menjalankan kegiatan hubungan masyarakat, kelembagaan dan hubungan luar negeri, kegiatan protokoler direksi serta menyelenggarakan koordinasi dan administrasi pelaksanaan Good Corporate Governance.

7. Satuan Pengawasan Intern

Satuan Pengawasan Intern dipimpin oleh Kepala Satuan Pengawasan Intern dan dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Direktur Utama. Satuan Pengawasan Intern mempunyai tugas melaksanakan pengawasan melalui audit terhadap semua unit kerja dan mengadakan penelitian atas sistem pengendalian dan pengelolaan manajemen serta memberikan rekomendasi perbaikan kepada direksi.

8. Staf Khusus

Direksi berwenang mengangkat Staf Khusus Direksi yang bertugas membantu direksi secara langsung dalam mengevaluasi secara mendalam berbagai aspek perubahan lingkungan strategis perusahaan dan dampaknya yang berpengaruh terhadap eksistensi pengelolaan perusahaan.

BAB V

PEMBAHASAN

A. Struktur Organisasi

Struktur organisasi dalam suatu perusahaan sangat penting untuk pencapaian tujuan perusahaan. Struktur organisasi bukan sekedar susunan atau komposisi dari suatu jabatan dalam perusahaan tetapi juga merupakan pedoman dalam memberdayakan kemampuan individu-individu.

Komposisi struktur organisasi tidak sama antara suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya karena struktur organisasi sangat tergantung pada kebutuhan dan jenis pengelompokan perusahaan yang bersangkutan, demikian pula halnya pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV. Keputusan Direksi KD 12 tahun 2002 memperlihatkan tentang struktur organisasi beserta uraian tugas Kantor Pusat PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV. Bagan struktur organisasi yang dimaksud tampak pada Gambar 3.1.

Berdasarkan gambar tersebut, dapat diketahui bahwa PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV mengelompokkan aktivitas perusahaannya dengan menggunakan pendekatan fungsional. Hal ini disebabkan perusahaan yang dijadikan sebagai tempat penelitian ini merupakan kantor pusat yang membawahi beberapa kantor cabang di Kawasan Timur Indonesia. PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV menjadi wadah untuk mengkompilasikan usaha-usaha yang dijalankan oleh setiap Cabang dan UPK. Pada tingkat pertanggungjawaban di bawah Direktur Utama, aktivitas terbagi atas fungsi pemasaran dan pengembangan usaha, fungsi operasi⁵⁵ keuangan, serta fungsi personalia dan

umum. Menuju tingkat pertanggungjawaban di bawahnya lagi, orang yang mempunyai kendali pada tingkat ini disebut Senior Manajer (SM). Kemudian pada tingkat pertanggungjawaban yang paling rendah, orang yang memegang kendali disebut Asisten Senior Manajer (ASM).

Setiap manajer pada tingkat pertanggungjawaban masing-masing memiliki tugas dan fungsi sebagaimana yang tertera pada Keputusan Direksi no 21 tahun 2004, sehingga hubungan antara komando dan koordinasi pada setiap bagian dapat mencerminkan pembagian wewenang dan tanggung jawab untuk setiap batas-batas kendalinya.

Dengan adanya pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas serta bagan struktur organisasi yang membagi pusat-pusat pertanggungjawaban, maka dapat dikatakan bahwa struktur organisasi pada PT.Pelabuhan Indonesia IV (Persero) telah mendukung sistem akuntansi pertanggungjawaban.

B. Penyusunan Anggaran Biaya

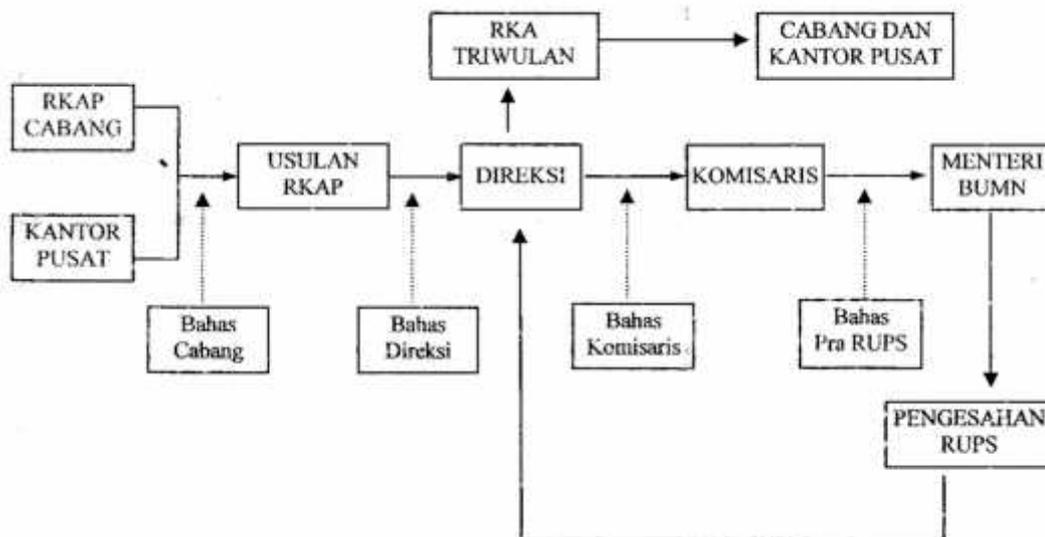
Telah disebutkan sebelumnya bahwa untuk menciptakan pengendalian dan pertanggungjawaban yang lebih efektif, maka akuntansi pertanggungjawaban mensyaratkan anggaran biaya yang disusun adalah anggaran partisipatif. Hal ini dimaksudkan agar tiap-tiap manajer dapat menentukan sendiri target yang telah ditetapkan dan bersedia dinilai kinerjanya berdasarkan patokan anggaran yang disusun.

1. Prosedur Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan

Pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero), anggaran biaya terangkum dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). Sistem dan prosedur penyusunan RKAP tampak pada Gambar 5.1 berikut ini:

Gambar 5.1 Prosedur Penyusunan dan Pengesahan Anggaran Tahunan

PT. (Persero) Pelindo IV



Sumber: Kantor Pusat PT. Pelabuhan Indonesia IV Persero

Prosedur dan penyusunan anggaran tahunan diawali dari RKAP masing-masing Cabang yang diserahkan diserahkan ke Kantor Pusat untuk dilakukan kompilasi bersama-sama dengan anggaran tahunan Kantor Pusat. Sebelum dihasilkan usulan anggaran RKAP, dilakukan pembahasan antara direktorat terkait dengan masing-masing Cabang. Setelah dilakukan pembahasan tersebut, kemudian disusun suatu laporan usulan anggaran tahunan perusahaan. Usulan ini disampaikan ke direksi dan dilakukan pembahasan antardireksi. Jika masih terdapat pembenahan atau penajaman sasaran dari pihak direksi, maka usulan tersebut direvisi dan selanjutnya disampaikan ke komisaris.

Setelah melalui pembahasan oleh direksi yang disampaikan ke komisaris, kemudian dilakukan pembahasan ulang usulan anggaran tahunan antara direksi dengan komisaris. Jika dalam pembahasan tersebut telah disepakati mengenai target sasaran tahunan maka usulan RKAP diteruskan ke Menteri BUMN untuk mendapat pengesahan.

Hasil pengesahan kemudian diserahkan ke masing-masing Cabang untuk diadakan *breakdown* dari RKAP dijabarkan ke dalam triwulan dan semester. Hasil *breakdown* rencana kerja dan anggaran dari Cabang disampaikan kembali ke Kantor Pusat untuk penggabungan. Setelah penggabungan selesai dilaksanakan di Kantor Pusat, maka RKAP perusahaan diserahkan ke Cabang untuk menjadi acuan sasaran dan tujuan perusahaan tahunan.

Berdasarkan Keputusan Direksi 21 tahun 2004, yang dimaksud dengan pusat biaya pada Kantor Pusat adalah Komisaris, Direksi, Subdirektorat, Sekertaris Perusahaan, dan Sistem Pengendalian Intern (SPI). Setiap anggaran pusat biaya menjadi tanggung jawab seorang Penanggung Jawab Pusat Biaya (PJPB), yaitu seorang pejabat yang secara struktural berada dua tingkat di bawah direksi. Sedangkan anggaran jenis biaya merupakan tanggung jawab seorang Penanggung Jawab Anggaran (PJA), yaitu seorang pejabat yang secara struktural berada satu tingkat di bawah direksi. Baik PJPB maupun PJA bertugas menjabarkan dan mengalokasikan RKAP dalam bentuk anggaran triwulanan dan dalam bentuk program kerja masing-masing pusat biaya. Secara korporasi, PJA juga berperan sebagai koordinator penanggung jawab biaya, yaitu membawahi seluruh anggaran biaya Cabang yang sudah terkompilasi di Kantor Pusat. Adapun

tugas dari koordinator anggaran jenis biaya adalah membantu mengevaluasi usulan anggaran jenis biaya atau subjenis biaya dari Kantor Cabang untuk diajukan ke direksi serta merumuskan kebijakan direksi dalam upaya program pengendalian anggaran jenis atau subjenis biaya yang berada di bawah tanggung jawabnya.

2. Penyusunan Anggaran Biaya pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV

Pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV, yang dimaksud dengan anggaran biaya adalah dana yang direncanakan akan dikeluarkan oleh perusahaan untuk membiayai aktivitas operasional perseroan dan biaya pembinaan operasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) sebagaimana ditetapkan dalam RKAP. Adapun pengelompokan biaya didasarkan atas dua bentuk yaitu (1) berdasarkan pusat pelayanan dan (2) berdasarkan jenis biaya. Begitupula dengan anggarannya, biaya juga dikelompokkan berdasarkan dua jenis pengelompokan tadi.

Perhitungan rencana anggaran biaya tersusun secara terprogram dan semua usulan anggaran biaya per jenis didukung dengan daftar perhitungan secara rinci untuk masing-masing kegiatan dari setiap pusat biaya. Perhitungan anggaran biaya ini disusun berdasarkan realisasi triwulan I, II, III, sedangkan triwulan IV berupa taksiran realisasi (taksasi). Hal ini disebabkan anggaran biaya tahun berikutnya disusun pada awal triwulan tahun berjalan dengan maksud untuk menyesuaikan dengan jadwal penyampaiannya ke RUPS. Format rancangan anggaran dan realisasi biaya bagian keuangan dapat dilihat pada Tabel. 5.1.

Adapun teknis penyusunan perhitungan anggaran biaya dibuat per masing-masing subbiaya sesuai kegiatan yang dibiayai atau obyek pembiayaan serta dialokasikan langsung ke biaya menurut pusat pelayanan pusat biaya berdasarkan hubungannya dengan proses kegiatan menghasilkan suatu jasa. Contoh teknis penyusunan perhitungan anggaran biaya yang dimaksud tampak pada Tabel 5.1.

Seperti yang dikemukakan sebelumnya, pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV, setiap koordinator penanggung jawab anggaran menerima usulan anggaran biaya yang diajukan oleh setiap Cabang serta menerima usulan anggaran biaya pengelolaan Kantor Pusat. Dengan adanya partisipasi dari setiap penanggung jawab ini menunjukkan bahwa perusahaan telah memenuhi salah satu syarat akuntansi pertanggungjawaban dalam hal penyusunan anggaran biaya.

Tabel 5.1
Anggaran dan Realisasi Biaya
Bagian Keuangan
Periode Januari s/d Desember 2010

(Dalam Rupiah)

No	Uraian	Anggaran	Realisasi	Varians
		(Rp)	(Rp)	(Rp)
1	2	3	4	5
1	Biaya gaji dan upah	5,369,561,311	4,712,058,346	657,502,965
2	Tunjangan-tunjangan	1,798,123,202	3,914,134,698	(2,116,011,496)
3	Biaya pegawai rupa-rupa	43,505,769	67,675,675	(24,169,906)
4	Biaya kesejahteraan	693,481,181	727,002,809	(33,521,628)
5	Biaya pendidikan	5,250,000	12,875,000	(7,625,000)
6	Biaya konsultan	80,000,000	40,000,000	40,000,000
7	Biaya transportasi	65,866,060	623,446,382	(557,580,322)
8	Biaya perjalanan dinas	271,495,660	134,810,187	136,685,473
9	Biaya penyusutan	339,045,621	598,503,220	(259,457,599)
10	Biaya asuransi	17,500,000	0	17,500,000
11	Biaya pemeliharaan	708,500,109	223,991,279	484,508,830
12	Biaya pajak	88,673,454	148,124,493	(59,451,039)
13	Biaya kantor	612,726,748	1,269,117,520	(656,390,772)
14	Biaya amortisasi	45,000,000	518,721,903	(473,721,903)
15	Amortisasi biaya ditangguhkan	15,753,198	63,683,201	(47,930,003)
16	Biaya lain-lain	371,760,591	1,769,939,298	(1,398,178,707)
	Jumlah	10,526,242,907	14,824,084,015	(4,297,841,108)

Sumber: PT. Pelindo IV Persero

C. Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali

Dalam suatu perusahaan, setiap pusat pertanggungjawaban memegang kendali atas biaya-biaya tertentu. Biaya yang dimaksud adalah biaya-biaya yang terjadi akibat dari keputusan yang diambil oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu pusat pertanggungjawaban dapat dikendalikan, maka dalam pengumpulan dan pelaporan biaya setiap pusat pertanggungjawaban harus dipisahkan antara biaya yang terkendali dan yang tidak terkendali. Hanya biaya-biaya yang terkendali oleh manajer yang bersangkutan yang disajikan pada laporan 'pertanggungjawaban biaya dan dimintai pertanggungjawabannya.

PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) belum mengenal biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Apabila suatu biaya akan dikeluarkan, maka pusat pertanggungjawaban cukup mengajukan formulir Persetujuan Alokasi Anggaran (PAA) yang ditandatangani oleh Penanggung Jawab Pusat Biaya (PJPB), Penanggung Jawab Anggaran (PJA), dan SM. Akuntansi Manajemen. Biaya kemudian direalisasikan apabila biaya memang sudah tercantum dalam anggaran biaya yang disusun di awal periode. Penulis menyarankan agar formulir PAA tersebut dibuatkan laporan pertanggungjawaban biayanya. Dengan demikian biaya yang tertera pada laporan pertanggungjawaban biaya merupakan biaya yang menjadi tanggung jawab seorang manajer. Jika terjadi penyimpangan, maka penjelasannya menuju ke orang-orang tertentu, yaitu manajer yang bertanda tangan atas formulir tersebut.

Berikut ini disajikan semua jenis biaya di Kantor Pusat disertai kode rekeningnya masing-masing.

KODE REKENING BIAYA	JENIS / SUBJENIS BIAYA
	BIAYA PEGAWAI
101.2	Gaji direksi
102.2	Gaji pegawai
103.2	Tunjangan prestasi
104.2	Tunjangan jabatan
105.2	Lembur
106.2	Bonus pegawai
199.2	Biaya pegawai lainnya
	BIAYA BAHAN
201.1	Bahan bakar kendaraan
202.1	Bahan pelumas kendaraan
203.2	Bahan akanan
204.1	Bahan air
205.1	Bahan listrik
206.1	Biaya telepon
207.2	Obat-obatan
208.2	Medis
210.2	Bahan pemadam kebakaran
211.1	Biaya perlengkapan kantor
213.1	Insentif operasional
	BIAYA PEMELIHARAAN
301 s.d. 309.2	Biaya pemeliharaan aktiva
	BIAYA ASURANSI
501.2	Asuransi bangunan faspel
502.2	Sewa upah buruh
503.2	Asuransi alat-alat faspel
506.2	Asuransi jalan dan bangunan

507.2	Asuransi peralatan
508.2	Asuransi kendaraan kerja
590.2	Asuransi kecelakaan kerja
599.2	Asuransi lainnya
	BIAYA SEWA
601.2	Sewa bangunan faspel
602.2	Sewa kapal
603.2	Sewa alat-alat faspel
607.1	Sewa peralatan kantor
608.1	Sewa kendaraan
609.2	Sewa upah buruh
699.2	Sewa lainnya
	BIAYA ADM.KANTOR
701.1	Biaya cetak dan foto copy
702.1	Biaya kertas dan alat tulis
703.1	Biaya pengiriman surat dan kawat
704.2	Biaya S. kabar, majalah, dan buletin
705.1	Biaya rapat dan jamuan
706.1	Biaya rumah tangga
709.2	Biaya administrasi bank
799.2	Biaya administrasi lainnya
	BIAYA UMUM
401 s.d.421.2	Biaya penyusutan dan amortisasi
802.2	Biaya penyisihan piutang
803.2	Biaya penagihan piutang
805.2	Biaya survey hidrografi
806.2	Biaya promosi
807.2	Biaya pajak bumi dan bangunan
808.2	Biaya pajak kendaraan
809.2	Biaya pesangon dan ganti rugi
812.2	Biaya olahraga dan kesenian
813.2	Biaya pakaian dinas dan pakaian kerja
814.2	Biaya pendidikan dan latihan
815.2	Biaya bantuan sosial
816.2	Biaya iuran dana pensiun
817.2	Biaya komisariss
818.2	Biaya perawatan kesihatan
820.2	Biaya pemasaran
825.2	Biaya penanganan kasus
904.2	Biaya bunga pinjaman jangka panjang
905.2	Biaya Kemitraan dan Bina Lingkungan (BKBL)

Tabel 5.2
Pemisahan Biaya Terkendali dengan Biaya Tidak Terkendali

No	Nama Rekening	Keuangan		Produksi		Pemasaran	
		T	TD	T	TD	T	TD
	<i>Biaya Adm. dan Umum</i>						
1	Biaya gaji dan upah	X	√	X	X	X	X
2	Tunjangan-tunjangan	X	√	X	X	X	X
3	Biaya pegawai rupa-rupa	√	X	X	X	X	X
4	Biaya kesejahteraan	X	√	X	X	X	X
5	Biaya pendidikan	√	X	X	X	X	X
6	Biaya konsultan	√	X	X	X	X	X
7	Biaya transportasi	√	X	X	X	X	X
8	Biaya perjalanan dinas	√	X	X	X	X	X
9	Biaya penyusutan	X	√	X	X	X	X
10	Biaya asuransi	X	√	X	X	X	X
11	Biaya pemeliharaan	√	X	X	X	X	X
12	Biaya pajak	X	√	X	X	X	X
13	Biaya kantor	√	X	X	X	X	X
14	Biaya amortisasi	X	√	X	X	X	X
15	Amortisasi biaya ditangguhkan	X	√	X	X	X	X
16	Biaya rupa-rupa	√	X	X	X	X	X
	<i>Biaya Produksi:</i>						
1	Biaya bahan baku	X	X	X	√	X	X
2	Biaya TKL	X	X	√	X	X	X
3	Biaya langsung lainnya	X	X	X	√	X	X
4	Biaya overhead pabrik	X	X	√	X	X	X
	<i>Biaya Penjualan:</i>						
1	Biaya tender	X	X	X	X	√	X
2	Biaya iklan	X	X	X	X	√	X
3	Biaya relasi/promosi	X	X	X	X	X	√
4	Biaya penagihan	X	X	X	X	√	X
5	Biaya salesmen	X	X	X	X	√	X
6	Biaya perjalanan dinas D/N	X	X	X	X	√	X

Keterangan:

T = Terkendali

TD = Tidak Terkendali

Sumber = data diolah

Ada suatu biaya, dimana di dalamnya terdapat unsur terkendali dan tidak terkendali. Volume/pemakaian bisa dikendalikan oleh perusahaan, sedangkan tarifnya tidak. Contohnya biaya bahan, tepatnya biaya bahan listrik. Pada Laporan

Manajemen Tahunan tahun 2009 disebutkan bahwa salah satu subjenis biaya yang melampaui anggaran diatas 10% adalah biaya bahan listrik. Biaya ini terealisasi sebesar Rp 3,16 miliar naik 12,64% atau sebesar Rp 354,93 juta. Setelah ditelusuri, ternyata kenaikan biaya tersebut sejalan dengan kenaikan Tarif Dasar Listrik (TDL) secara periodik triwulanan pada tahun 2010.

Secara korporat, biaya bahan listrik merupakan tanggung jawab ASM. Rumah Tangga dan Pengamanan. Namun demikian, pelampauan biaya yang terealisasi dari anggaran pada biaya bahan listrik bukan semata-mata atas kendalinya. Hal ini disebabkan anggaran yang disusun pada awal periode dihitung berdasarkan tarif yang berlaku pada saat itu. Adapun jika terjadi kenaikan TDL yang diberlakukan oleh pihak ekstern, maka hal itu di luar kendali manajer yang bersangkutan.

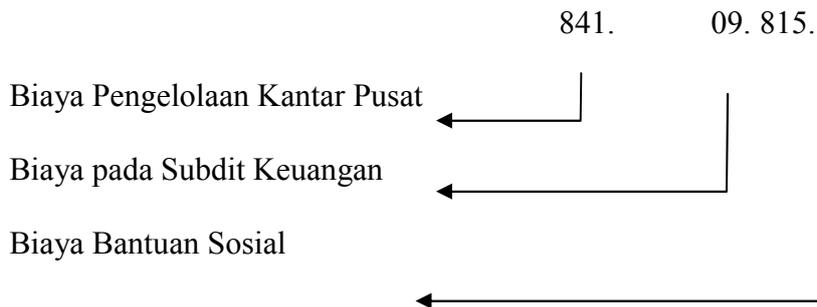
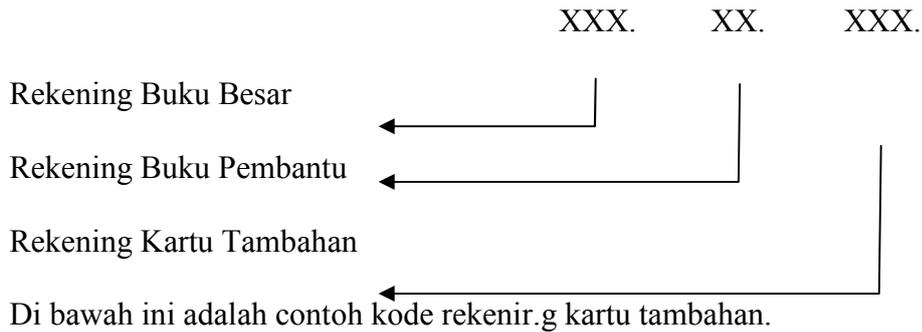
D. Sistem Akuntansi dalam Akuntansi Pertanggungjawaban

Sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem pengumpulan biaya dengan cara menggolongkan, mencatat, dan meringkaskan biaya-biaya dalam hubungannya dengan tingkatan manajemen yang bertanggung jawab. Tujuannya adalah untuk mempermudah penyampaian informasi mengenai aktivitas perusahaan kepada manajemen dalam rangka mencapai berbagai tujuan, diantaranya adalah untuk pengendalian biaya. Oleh karena itu, aktivitas operasi perusahaan akan menimbulkan biaya dan biaya tersebut harus diklasifikasikan serta dilaporkan kepada manajemen yang bertanggung jawab.

Secara umum, PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) mengklasifikasikan rekening dengan menggunakan pendekatan klasifikasi berdasarkan laporan

Rekening Buku Pembantu

Rekening kartu tambahan menggunakan 3 digit, pemberian kode rekeningnya dilakukan dengan cara menambahkan kode/angka lagi di belakang kode buku bantu memberi antara sebuah titik.



Seperti yang telah diungkapkan sebelumnya, pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) biaya-biaya dikelompokkan berdasarkan pusat pelayanan/pusat biaya dan berdasarkan jenis biaya. Biaya menurut pusat pelayanan dimaksudkan biaya dikelompokkan dalam hubungannya dengan jenis produk atau jasa yang dibiayai, sedangkan biaya menurut jenis adalah pengelompokan biaya dalam hubungannya dengan jenis kegiatan dan obyek pembiayaan. Kedua klasifikasi beserta nomor akunnya masing-masing dapat dilihat kembali pada Lampiran 1 dan Lampiran 2.

Dengan adanya pengklasifikasian tersebut, artinya sistem penggolongan biaya pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) telah menunjukkan tempat terjadinya dan jenis biaya itu sendiri sebagaimana yang disyaratkan oleh akuntansi pertanggungjawaban. Namun demikian, ada satu hal yang menarik perhatian penulis. Khusus untuk Kantor pusat, biaya yang terjadi disebut juga dengan biaya pengelolaan Kantor Pusat seperti yang tampak pada Lampiran 1. Subjenis biaya yang diperlihatkan belum mewakili seluruh pusat biaya pada struktur organisasi, artinya ada pusat biaya pada struktur organisasi yang tidak memiliki nomor akun. Pusat biaya yang dimaksud adalah pusat pertanggungjawaban yang berada pada jajaran di bawah Senior Manajer. Untuk menghindari kesulitan dalam proses pelaporan biaya pada akhir periode, sebaiknya setiap pusat biaya pada struktur organisasi mempunyai nomor akun yang berbeda sehingga dapat diketahui jenis jenis biaya apa saja yang terjadi pada suatu pusat biaya tertentu.

E. Pelaporan Realisasi Biaya

Laporan pertanggungjawaban biaya disusun menurut tingkatan tanggung jawab seperti yang ditunjukkan dalam struktur organisasi. Pada setiap tingkatan, biaya yang terjadi pada unit tersebut dicatat semua, disusul dengan biaya-biaya yang terjadi di tingkat bawahnya, dalam hubungannya dengan pengeluaran biaya selama jangka waktu tertentu. Dengan demikian, setiap penyimpangan yang terjadi dapat ditelusuri siapa yang harus bertanggung jawab.

Pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV, terdapat formulir yang disediakan oleh Bagian Anggaran kepada masing-masing PJA dan PJAPB yang disebut dengan Persetujuan Alokasi Anggaran (PAA). Formulir ini digunakan

untuk mengajukan permohonan penggunaan anggaran biaya. Format PAA dapat dilihat pada Lampiran 3. Berdasarkan PAA kemudian dilakukan pencatatan dalam Kartu Pengendalian Anggaran (KPA.), yaitu kartu tempat mencatat anggaran dan relisasi biaya baik menurut jenis maupun pusat pelayanan. Format KPA dapat pula dilihat, pada Lampiran 4.

Menurut KD 21 tahun 2004 tentang pedoman dan mekanisme dan pengendalian anggaran biaya, setelah PJA dan PJPB melakukan pencatatan dalam KPA, keduanya kemudian ditugaskan membuat laporan bulanan dan triwulanan mengenai realisasi anggaran biaya yang disertai dengan memori penjelasan hasil evaluasi yang diperlukan untuk disampaikan kepada pejabat yang berwenang. Namun pada kenyataannya, laporan yang dimaksud sampai periode tahun 2004 berakhir tidak ditemukan oleh penulis atau dapat dikatakan belum terealisasi. Jadi, bentuk tanggung jawab atas biaya yang terjadi khususnya pada Kantor Pusat hanya diperlihatkan dalam bentuk PAA dan KPA. Kedua formulir ini kemudian dikompilasikan pada Bagian Anggaran kemudian disampaikan kepada direksi.

Ketentuan untuk menyusun laporan pertanggungjawaban biaya sebenarnya sudah tampak jelas pada KD 21 tahun 2004, artinya direksi telah membuat kebijakan untuk kegiatan pelaporan realisasi biaya setiap pusat pertanggungjawaban. Sebaiknya perusahaan menjalankan kebijakan tersebut karena dengan adanya laporan realisasi biaya, maka dapat dinilai kinerja seorang manajer berdasarkan biaya-biaya yang terjadi di bagiannya. Berikut ini format laporan pertanggungjawaban biaya yang diusulkan oleh penulis dengan mengambil sampel biaya-biaya pada bagian Rumah Tangga dan Pengamanan.

Kemudian dilaporkan secara bertahap kepada tingkat manajemen lebih yang tinggi disesuaikan dengan struktur organisasi.

a. Analisis laporan pertanggungjawaban biaya bagian keuangan

Tabel 5.3
Anggaran dan Realisasi Biaya
Bagian Keuangan
Periode Januari s/d Desember 2010

(Dalam Rupiah)

No	Uraian	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Varians (Rp)	Keterangan
1	2	3	4	5	6
	<i>Biaya Terkendali:</i>				
1	Biaya kantor	612,726,748	1,269,117,520	(656,390,772)	Unfavorable
2	Biaya pendidikan	5,250,000	12,875,000	(7,625,000)	Unfavorable
3	Biaya pemeliharaan	708,500,109	223,991,279	484,508,830	Favorable
4	Biaya pegawai rupa-rupa	43,505,769	67,675,675	(24,169,906)	Unfavorable
5	Biaya transportasi	65,866,060	623,446,382	(557,580,322)	Unfavorable
6	Biaya perjalanan dinas	271,495,660	134,810,187	136,685,473	Favorable
7	Biaya konsultan	80,000,000	40,000,000	40,000,000	Favorable
	Sub Jumlah	1,787,344,346	2,371,916,043	(584,571,697)	Unfavorable

1	Biaya gaji dan upah	5,369,561,311	4,712,058,346	657,502,965	Favorable
2	Tunjangan-tunjangan	1,798,123,202	3,914,134,698	(2,116,011,496)	Unfavorable
3	Biaya kesejahteraan	693,481,181	727,002,809	(33,521,628)	Unfavorable
4	Biaya rupa-rupa	371,760,591	1,769,939,298	(1,398,178,707)	Unfavorable
5	Biaya pajak	88,673,454	148,124,493	(59,451,039)	Unfavorable
6	Biaya amortisasi	45,000,000	518,721,903	(473,721,903)	Unfavorable
7	Amortisasi biaya ditangguhkan	15,753,198	63,683,201	(47,930,003)	Unfavorable
8	Biaya penyusutan	339,045,621	598,503,220	(259,457,599)	Unfavorable
9	Biaya asuransi	17,500,000	0	17,500,000	Favorable
	Sub Jumlah	8,738,898,558	12,452,167,968	(3,713,269,410)	Unfavorable
	Jumlah	10,526,242,904	14,824,084,011	(4,297,841,107)	

Berikut ini adalah analisis atas varians yang terjadi pada laporan pertanggungjawaban bagian keuangan:

Biaya Terkendali:

1. *Biaya kantor*

Biaya kantor memberikan varians yang sifatnya merugikan sebesar Rp 656.390.772,- yang disebabkan adanya penambahan aktiva serta meningkatnya tagihan rekening listrik, air, dan telpon kantor.

2. *Biaya pendidikan*

Biaya pendidikan mempunyai varians sebesar Rp 7.625.000 yang sifatnya merugikan disebabkan bertambahnya kegiatan pendidikan dan latihan yang dilakukan.

3. *Biaya pemeliharaan*

Biaya pemeliharaan mempunyai varians yang sifatnya menguntungkan sebesar Rp 484.508.830,- yang disebabkan berkurangnya biaya-biaya yang dikeluarkan yang terkait dengan kegiatan pemeliharaan aktiva perusahaan.

4. *Biaya pegawai rupa-rupa*

Biaya pegawai rupa-rupa mempunyai varians sebesar Rp 24.169.906,- yang sifatnya merugikan yang disebabkan oleh bertambahnya biaya lain-lain yang berkaitan dengan karyawan tidak tetap.

5. *Biaya transportasi*

Biaya transportasi memberikan varians yang sifatnya merugikan sebesar Rp 557.580.322,- yang disebabkan meningkatnya biaya-biaya transport seperti biaya BBM. .

6. *Biaya perjalanan dinas*

Biaya perjalanan dinas memberikan varians sebesar Rp 136.685.473,- yang sifatnya menguntungkan yang disebabkan berkurangnya frekuensi perjalanan dinas yang dilakukan.

7. *Biaya konsultan*

Biaya konsultan memberikan varians yang sifatnya menguntungkan sebesar Rp 40.000.000,- yang disebabkan berkurangnya pemakaian jasa konsultan.

Biaya Tidak Terkendali:

1. *Biaya gaji dan upah*

Biaya gaji dan upah mempunyai varians yang sifatnya menguntungkan sebesar Rp 657.502.965,- yang disebabkan karena beberapa karyawan memasuki masa pensiunan.

2. *Tunjangan-tunjangan*

Tunjangan-tunjangan memberikan varians sebesar Rp 2.116.011.496,- yang sifatnya merugikan dikarenakan adanya penambahan jenis tunjangan dan peningkatan jumlah nominalnya yang diberlakukan tahun 2006.

3. *Biaya kesejahteraan*

Biaya kesejahteraan mempunyai varians yang sifatnya merugikan sebesar Rp 33.521.628,- yang disebabkan meningkatnya jumlah tunjangan kesejahteraan yang diberikan kepada para karyawan.

4. *Biaya rupa-rupa*

Biaya rupa-rupa mempunyai varians sebesar Rp 1.398.178.707,- yang sifatnya merugikan yang disebabkan oleh bertambahnya biaya lain-lain yang berkaitan dengan administrasi dan umum perusahaan.

5. *Biaya pajak*

Biaya pajak memberikan varians yang sifatnya merugikan sebesar Rp 59.451.039,- yang disebabkan meningkatnya jumlah barang dan bangunan serta tanah yang kena pajak.

6. *Biaya amortisasi*

Biaya amortisasi memberikan varians yang sifatnya merugikan sebesar Rp 473.721.903,- yang disebabkan adanya penambahan aktiva perusahaan.

7. *Amortiasi biaya ditangguhkan*

Amortisasi biaya ditangguhkan memberikan varians yang sifatnya merugikan sebesar Rp 47.930.003,- yang disebabkan oleh adanya biaya yang ditangguhkan dari tahun lalu.

8. *Biaya penyusutan*

Biaya penyusutan memberikan varians yang sifatnya merugikan sebesar Rp 259.457.599,- yang disebabkan penambahan biaya penyusutan mesin dan peralatan

9. *Biaya asuransi*

Biaya asuransi memberikan varians yang sifatnya menguntungkan sebesar Rp 17.500.000,- yang disebabkan karena biaya asuransi ditangguhkan untuk dibebankan pada tahun berikutnya.

b. Analisis laporan pertanggungjawaban biaya bagian teknik

Tabel 5.4
Anggaran dan Realisasi Biaya
Bagian Teknik
Periode Januari s/d Desember 2010

(Dalam Ribuan Rupiah)

No	Uraian	Anggaran	Realisasi	Varians	Keterangan
		(Rp)	(Rp)	(Rp)	
1	2	3	4	5	6
	<i>Biaya Terkendali:</i>				
1	Biaya TKL/Sub Kontrak	15,038,985,872	5,096,740,600	9,942,245,272	Favorable
2	Biaya overhead pabrik	12,652,714,005	5,115,315,475	7,537,398,530	Favorable
	Sub Jumlah	27,691,699,877	10,212,056,075	17,479,643,802	Favorable
	<i>Biaya Tidak Terkendali:</i>				
1	Biaya bahan	45,334,950,072	13,298,906,887	32,036,043,185	Favorable
2	Biaya langsung lainnya	5,564,591,036	4,550,024,509	1,014,566,527	Favorable
	Sub Jumlah	50,899,541,108	17,848,931,396	33,050,609,712	Favorable
	Jumlah	78,591,240,985	28,060,987,471	50,530,253,514	

Sumber : PT. (Persero) Pelindo

Berikut ini adalah analisis atas varians yang terjadi pada laporan pertanggungjawaban bagian teknik:

Biaya Terkendali:

1. *Biaya TKL/Sub kontrak*

Biaya TKL/Sub kontrak mempunyai varians yang sifatnya menguntungkan sebesar Rp 9.942.245.272,- yang disebabkan oleh minimnya order yang diterima yang mengakibatkan biaya TKL baik dari perusahaan maupun dari sub kontrak (pihak ketiga) juga berkurang.

2. *Biaya overhead pabrik/BOP*

Biaya overhead pabrik/BOP memberikan varians yang sifatnya menguntungkan sebesar Rp 7.537.398.530,- yang disebabkan oleh menurunnya order yang diterima dan berdampak pada berkurangnya biaya-biaya yang termasuk dalam kategori biaya overhead pabrik/BOP.

Biaya Tidak Terkendali:

1. *Biaya bahan*

Biaya bahan memberikan varians sebesar Rp 32.036.043.185 yang sifatnya menguntungkan yang disebabkan oleh berkurangnya proyek yang dilakukan baik bangunan baru maupun reparasi sehingga biaya material pun menurun.

2. *Biaya langsung lainnya*

Biaya langsung lainnya memberikan varians yang sifatnya menguntungkan sebesar Rp 1.014.566.527,- yang disebabkan karena menurunnya biaya produksi langsung dan berakibat pada menurunnya biaya-biaya yang merupakan biaya produksi tidak langsung.

c. Analisis laporan pertanggungjawaban biaya bagian pemasaran

Tabel 5.5

**Anggaran dan Realisasi Biaya
Bagian Pemasaran
Periode Januari s/d Desember 2010**

(Dalam Ribuan Rupiah)

No	Uraian	Anggaran	Realisasi	Varians	Keterangan
		(Rp)	(Rp)	(Rp)	
1	2	3	4	5	6
	<i>Biaya Terkendali:</i>				
1	Biaya tender	223,317,621	2,025,100	221,292,521	Favorable
2	Biaya iklan	59,648,830	4,000,000	55,648,830	Favorable
3	Biaya perjalanan dinas D/N	71,582,084	18,188,669	53,393,415	Favorable
4	Biaya penagihan	202,174,191	28,790,025	173,384,166	Favorable
5	Biaya salesmen	242,227,687	122,700,214	119,527,473	Favorable
	Sub Jumlah	798,950,413	175,704,008	623,246,405	Favorable
	<i>Biaya Tidak Terkendali:</i>				
1	Biaya relasi/promosi	1,313,050,008	510,210,683	802,839,325	Favorable
	Sub Jumlah	1,313,050,008	510,210,683	802,839,325	Favorable
	Jumlah	2,112,000,421	685,914,691	1,426,085,730	

Sumber : PT. (Persero) Pelindo

Berikut ini adalah analisis atas varians yang terjadi pada laporan pertanggungjawaban bagian pemasaran:

Biaya Terkendali:

1. *Biaya tender*

Biaya tender memiliki varians sebesar Rp 221.292.521,- yang sifatnya menguntungkan yang disebabkan oleh berkurangnya order yang diterima sehingga biaya tender pun berkurang.

2. *Biaya iklan*

Biaya iklan mempunyai varians sebesar Rp 55.648.830,- yang sifatnya menguntungkan yang dikarenakan berkurangnya kegiatan periklanan yang dilakukan.

3. *Biaya perjalanan dinas D/N*

Biaya perjalanan dinas D/N memberikan varians yang sifatnya menguntungkan sebesar Rp 53.393.415,- yang disebabkan oleh berkurangnya frekuensi perjalanan dinas D/N yang dilakukan.

4. *Biaya penagihan*

Biaya penagihan memberikan varians yang sifatnya menguntungkan sebesar Rp 173.384.166,- yang disebabkan oleh menurunnya biaya-biaya operasional dalam menagih pemilik kapal.

5. *Biaya salesmen*

Biaya salesmen mempunyai varians yang sifatnya menguntungkan sebesar Rp 119.527.473,- yang disebabkan oleh berkurangnya biaya-biaya operasional bagian pemasaran.

Biaya Tidak Terkendali:

1. *Biaya relasi/promosi*

Biaya relasi/promosi mempunyai varians yang sifatnya menguntungkan sebesar Rp 802.839.325,- yang dikarenakan biaya-biaya seperti akomodasi dan jamuan makan untuk pelanggan juga berkurang.

F. Sistem Reward dan Punishment

Anggaran biaya telah disusun oleh masing-masing manajer pusat pertanggungjawaban. Laporan realisasi biaya yang dibuat akan dijadikan pembandingan sebagaimana anggaran biaya yang disusun sebelumnya. Berdasarkan laporan inilah dapat dinilai kinerja seorang manajer apakah sudah sesuai dengan target yang ditetapkan.

Dalam rangka memotivasi para manajer agar berusaha mencapai sasaran perusahaan, maka sistem *reward* dan *punishment* perlu untuk diterapkan. Manajer yang dinilai berhasil mencapai target akan memperoleh *reward*, sebaliknya manajer yang dinilai gagal akan dikenakan *punishment*.

Pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero), sistem *reward* and *punishment* termasuk dalam Program Kegiatan Manajemen (PKM) dari Bidang Personalia dan Umum untuk tahun 2010. Dalam Laporan Manajemen Tahunan tahun 2010, dilampirkan laporan realisasi PKM 2010 dari semua bidang yang ada. Tampak jelas pada lampiran tersebut bahwa sistem *reward* and *punishment* sudah direncanakan namun sampai pada saat berakhirnya periode kerja 2010, sistem ini belum terlaksana.

Dengan demikian, syarat terakhir akuntansi pertanggungjawaban, yaitu adanya sistem *reward* dan *punishment* belum terpenuhi. Penulis menyarankan agar manajemen PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV dapat menjalankan kegiatan tindak lanjut atas rencana sistem reward dan punishment ini mengingat tujuannya sangat penting, yaitu untuk memotivasi pegawai agar mampu memberikan kontribusi dalam pencapaian sasaran perusahaan.

G. Hasil Interpretasi Data

Berdasarkan pembahasan di atas, maka dapat dilihat hasil analisis akuntansi pertanggungjawaban pada PT. (Persero) Pelindo IV sebagai berikut:

Tabel 5.6

Hasil Interpretasi Data

Indikator	Kriteria	Hasil Observasi	Kesesuaian
Syarat akuntansi Pertanggungjawaban			
a. Struktur Organisasi	Struktur organisasi merupakan pengaturan garis tanggungjawab dalam satu entitas yang disusun untuk mencapai tujuan bersama orang-orang yang berada pada jajaran garis tersebut. Susunan organisasi dan tata kerja organisasi telah diatur sesuai dengan keputusan direksi nomor: 01/HKO.01/DIR/I-2010.	Perusahaan telah memiliki struktur organisasi yang secara jelas menetapkan wewenang dan tanggung jawab.	Sesuai

b. Anggaran	Anggaran arus disusun dengan tingkat manajemen dalam organisasi. Dengan adanya susunan organisasi yang memiliki pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas, perusahaan dapat menetapkan ihak yang bertanggung jawab jika terjadi penyimpangan anggaran.	Penyusunan anggaran telah disusun oleh tiap baguian dan dilakukan dengan pendekatan <i>top down</i> dan <i>bottom up</i> .	Sesuai
c. Pemisahan Biaya	Pemisahan antara biaya-biaya yang terkendali dengan biaya yang tidak terkendali sangat penting untuk menilai pusatpertanggungjawaban yang bertanggung jawab atas realisasi dan penyimpangan dari suatu anggaran. Biaya terkendali yang dimaksud adalah biaya yang dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban tertentu dalam jangka waktu tertentu.	Tidak ada pemisahan antara biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali yang dilakukan pada anggaran yang dibuat oleh PT. Pelni.	Belum Sesuai
d. Kode Rekening	Biaya-biaya yang terjadi dicatat untuk setiap tingkat manajemen, kemudian digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi	Perusahaan telah melakukan pengklasifikasian kode rekening.	Sesuai
e. Laporan Pertanggung jawaban	Laporan pertanggungjawaban berisi tentang biaya-biaya yang dianggarkan, biaya yang sebenarnya, dan selisihnya. Pertanggungjawaban unit usaha dilakukan oleh kepala	Adanya sistem pelaporan yang bertanggung jawab.	Sesuai

	cabang yang nantinya akan melaporkan anggaran dan realisasi yang terjadi pada unit usaha tersebut ke kantor pusat. Laporan periodik triwulan perusahaan harus diserahkan kepada komisaris dan pemegang saham paling lambat satu bulan sebelum berakhirnya periode laporan.		
Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban.			
a. Pusat Pertanggungjawaban	Akuntansi pertanggungjawaban mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban seperti pusat biaya yang dikeluarkn dan otoritas untuk mengambil keputusan yang mempengaruhi biaya tersebut	Perusahaan telah mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban dimana pusat biaya terltak pada dinas armada dan dinas administrasi.	Sesuai
b. Standar Kinerja	Terdapatnya standar yang ditetapkan sebagai tolok ukur manajer.	Perusahaan menggunakan anggaran sebagai standar dalam menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.	Sesuai
c. Pengukuran Kinerja	Kinerja manajer dalam perusahaan diukur dengan membandingkan anggaran dan realisasinya. Apabila	Dengan adanya laporan realisasi anggaran, maka perusahaan dapat	Sesuai

<p>d. Penghargaan /Hukuman</p>	<p>realisasi biaya tidak melebihi anggaran, maka kinerja manajer dinilai baik, begitu pula sebaliknya.</p> <p>Kinerja manajer diukur dengan membandingkan anggaran dan realisasinya. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan penyimpangan yang dihasilkan. Ketentuan pemberian penghargaan dan hukuman tercantum dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB).</p>	<p>mengukur kinerja manajer dengan membandingkan antara anggaran realisasi.</p> <p>Jika terdapat selisih yang menguntungkan, maka manajer akan diberi penghargaan. Namun jika terdapat selisih yang tidak menguntungkan, maka manajer akan diminta pertanggungjawabannya. Apabila penyimpangan tersebut dikarenakan kesalahan manajer, maka manajer akan diberikan teguran berupa surat peringatan atau bahkan PHK.</p>	<p>Sesuai</p>
<p>Adanya penggunaan informasi akuntansi pertanggungja waban berupa anggaran sebagai alat pengendalian biaya</p>			

<p>a. Kelayakan Pengendalian Biaya.</p>	<p>Secara berkesinambungan, biaya yang terjadi harus dicatat; selain itu perusahaan juga perlu melakukan pengawasan dan verifikasi serta pemeriksaan formal laporan keuangan atas biaya dan kegiatan usaha perusahaan dan juga memverifikasi semua bukti keabsahan pengeluaran sebelum dilakukan pembayaran.</p>	<p>Perusahaan telah melaksanakan pencatatan dan otorisasi untuk pengeluaran biaya</p>	<p>Sesuai</p>
<p>b. Laporan Realisasi</p>	<p>Dengan adanya laporan realisasi anggaran, maka ditetapkan penyimpangan yang terjadi antara hasil pelaksanaan sebenarnya dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, kemudian dianalisis penyebab-penyebabnya. Dengan demikian, dapat ditentukan factor-faktor yang menyebabkan terjadinya selisih tersebut.</p>	<p>Perusahaan telah melakukan perhitungan analisis laporan keuangan namun tidak melakukan penelusuran mendalam.</p>	<p>Belum Sesuai</p>
<p>c. Rekomendasi</p>	<p>Setelah dilakukan analisis, perusahaan perlu membuat rekomendasi yang memuat tindakan perbaikan yang diperlukan terhadap penyimpangan yang terjadi, agar didapat kesesuaian antara pelaksanaan dan standar yang telah ditetapkan.</p>	<p>Perusahaan tidak membuat rekomendasi sehubungan dengan adanya penyimpangan materil.</p>	<p>Belum Sesuai</p>
<p>d. Efisiensi Pengendalian</p>	<p>Tolok ukur yang digunakan perusahaan untuk mengukur</p>	<p>Pengendalian biaya belum berjalan secara efisien, hal</p>	

<p>n Biaya</p>	<p>efisiensi dari pengendalian biaya adalah dengan membandingkan antara biaya usaha dengan biaya standar yang terdapat pada laporan realisasi anggaran. Pengendalian biaya dikatakan efisien apabila realisasi biaya dikatakan efisien apabila realisasi biaya yang terjadi besarnya kurang dari 100% dari anggaran biaya atau tidak melebihi anggaran biaya yang telah ditetapkan.</p>	<p>ini dapat dilihat dari realisasi biaya yang melebihi anggaran. Sebagai contoh besarnya realisasi biaya usaha yang mencapai 210% dari anggaran yang telah ditetapkan.</p>	<p>Belum Sesuai</p>
----------------	---	---	---------------------

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dalam bab ini akan disimpulkan beberapa inti dari hasil evaluasi atas penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu manajemen khususnya dalam pengendalian biaya pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV.

1. Struktur organisasi telah menggambarkan bahwa manajemen terbagi atas beberapa tingkat manajemen, artinya dalam perusahaan tampak pusat-pusat pertanggungjawaban yang jelas. Adanya uraian tugas yang disesuaikan dengan struktur organisasi mengisyaratkan bahwa setiap komponen dalam perusahaan telah mengetahui batas wewenang dan tanggung jawab yang diembannya.
2. Perusahaan menganut penyusunan anggaran biaya yang partisipatif. Bagian anggaran menerima usulan biaya dari seluruh Cabang dan Unit Pelayanan Kepelabuhanan (UPK), demikian pula usulan anggaran biaya untuk Kantor Pusat. Usulan tersebut dikompilasikan, lalu dibahas kembali oleh Komisi Anggaran, kemudian diajukan kepada Menteri BUMN untuk mendapatkan pengesahan.
3. Biaya terkendali dan biaya tidak terkendali tidak ditemukan pada perusahaan. Hal ini disebabkan karena perusahaan belum merealisasikan laporan pertanggungjawaban biaya bagi setiap pusat pertanggungjawaban. Biaya-biaya yang menjadi tanggung jawab seorang manajer cukup terlihat pada formulir

Persetujuan Alokasi Anggaran (PAA) dan Kartu Pengendalian Anggaran (KPA) yang disediakan oleh Bagian Anggaran.

4. Pemberian kode rekening biaya sudah memperlihatkan jenis biaya serta tempat terjadinya biaya tersebut. Namun demikian, pada Kantor Pusat tidak semua pusat biaya memiliki kode sehingga biaya-biaya yang terjadi tidak seluruhnya teridentifikasi tempat terjadinya.
5. Perusahaan telah memiliki ketentuan yang mewajibkan kepada setiap penanggung jawab biaya untuk membuat laporan pertanggungjawaban biaya dalam rangka melaporkan realisasi anggaran, namun belum terealisasi. Untuk mengetahui mengetahui jumlah anggaran, alokasi anggaran, serta sisa anggaran hanya diperlihatkan pada PAA dari setiap jenis biaya.
6. Seperti halnya sistem pelaporan biaya, sistem *reward* dan *punishment* juga sudah memiliki ketentuan untuk diterapkan. Sistem ini bahkan sudah terangkum dalam Program Kerja Manajemen (PKM) tahun 2004, tapi belum dilaksanakan.

B. Saran

Berikut ini adalah beberapa saran yang dapat diajukan oleh penulis setelah melakukan penelitian pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero).

3. Setiap penanggung jawab biaya sebaiknya membuat laporan pertanggungjawaban biaya sebagaimana kebijakan direksi yang tertera pada KD 21 tahun 2004 tentang pedoman dan mekanisme pengendalian anggaran

biaya. Dengan demikian, akan tampak dengan jelas biaya-biaya apa saja yang termasuk dalam kendali seorang manajer.

4. Setiap pusat pertanggungjawaban yang terlihat pada struktur organisasi harus memiliki kode yang berbeda satu sama lain agar dengan mudah diketahui pada pusat pertanggungjawaban mana suatu biaya terjadi dan kepada siapa akan dimintai pertanggungjawaban biaya tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Aminudin, 2005. *Prinsip-prinsip Riset Operasi*. Cetakan pertama. Erlangga. Jakarta.
- Anthony, Robert N dan Govindarajan, Vijay, 2005. *Manajemen control system*, terjemahan Kurniawan Tjakrawala dan Krista. Salemba Empat. Jakarta.
- Carter, William K, 2009. *Akuntansi Biaya*. Edisi 4. Salemba Empat. Jakarta.
- Gitosudarmo, Indriyo. 2002. *Manajemen Operasi*. Edisi 2. BPFE. Yogyakarta.
- Garrison, Ray H. dan Eric W. Noreen. 2000. *Akuntansi Manajerial*. Buku 1. Salemba Empat. Jakarta.
- Govindarajan, Vijay dan Robert N. Anthony. 2002. *Sistem Pengendalian Manajemen. Buku 1*. Salemba Empat. Jakarta.
- Halim, Abdul dan Bambang Supomo. 1990. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 1. Badan Penerbit Fakultas Ekonomi. Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani. 1994. *Dasar-dasar Manajemen Produksi dan Operasi*. Edisi 1. BPFF UGM. Yogyakarta.
- Hanggana, Sri. 2006. *Prinsip Dasar Akuntansi Biaya*. Mediatama. Surakarta.
- Hasan dan Mowen. 2004. *Akuntansi Manajerial*. Salemb Empat. Jakarta.
- Hansen, Don R. dan Maryanne M. Mowen. 2001. *Manajemen Biaya*. Buku 2. Salemba Empat. Jakarta.
- Harahap, Sofyan Safri. 1996. *Budgeting Penganggaran Perencanaan Lengkap*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

- Hariadi, Bambang. 1992. *Akuntansi Biaya*. Edisi 1. Badan Penerbit Fakultas Ekonomi. Yogyakarta.
- Ishak, Aulia. 2010. *Manajemen Operasi*. Edisi 1. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 3. Salemba Empat. Jakarta.
- Nasehatun, Apandi. 1999. *Budget & Control Sistem Perencanaan dan Pengendalian Tentang Konsep dan Penerapannya*. Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta.
- PT. Pelindo, 2009 *Laporan Manajemen Tahunan tahun 2008 PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero)*. Makassar.
- 2010. *Laporan Manajemen Tahunan Tahun 2009. PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero)*. Makassar.
- 2005. *Keputusan Direksi Nomor : KD tahun 2004 Tentang Pedoman dan Mekanisme Anggaran Biaya di Lingkungan PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero)*. Makassar.
- Render, Barry dan Jay Heyzer. 2001. *Operation Management*. Terjemahan oleh Ir. Kresnohadi Ariyoto, MBA. Salemba Empat. Jakarta
- Riyanto, Bambang. 2001. *Dasar-dasar Pembelajaran Perusahaan*. Edisi 4. BPFE . Yogyakarta.
- Samryn, L. M. 2001. *Akuntansi Manajerial*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Selto, Frank H. 1999. *Introduction to Managerial Accounting*. 11th edition. Prentice Hall. New Jersey.
- Sima.'nora, Henry. 2002. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 2. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1

Anggaran dan realisasi biaya bagian keuangan PT. Pelindo IV Persero

No	Uraian	Anggaran	Realisasi	Varians
		(Rp)	(Rp)	(Rp)
1	2	3	4	5
1	Biaya gaji dan upah	5,369,561,311	4,712,058,346	657,502,965
2	Tunjangan-tunjangan	1,798,123,202	3,914,134,698	(2,116,011,496)
3	Biaya pegawai rupa-rupa	43,505,769	67,675,675	(24,169,906)
4	Biaya kesejahteraan	693,481,181	727,002,809	(33,521,628)
5	Biaya pendidikan	5,250,000	12,875,000	(7,625,000)
6	Biaya konsultan	80,000,000	40,000,000	40,000,000
7	Biaya transportasi	65,866,060	623,446,382	(557,580,322)
8	Biaya perjalanan dinas	271,495,660	134,810,187	136,685,473
9	Biaya penyusutan	339,045,621	598,503,220	(259,457,599)
10	Biaya asuransi	17,500,000	0	17,500,000
11	Biaya pemeliharaan	708,500,109	223,991,279	484,508,830
12	Biaya pajak	88,673,454	148,124,493	(59,451,039)
13	Biaya kantor	612,726,748	1,269,117,520	(656,390,772)
14	Biaya amortisasi	45,000,000	518,721,903	(473,721,903)
15	Amortisasi biaya ditangguhkan	15,753,198	63,683,201	(47,930,003)
16	Biaya lain-lain	371,760,591	1,769,939,298	(1,398,178,707)
Jumlah		10,526,242,907	14,824,084,015	(4,297,841,108)

Lampiran 2

Jenis Biaya dan Kode Rekening PT. Pelindo IV Persero

KODE REKENING BIAYA	JENIS / SUBJENIS BIAYA
	BIAYA PEGAWAI
101.2	Gaji direksi
102.2	Gaji pegawai
103.2	Tunjangan prestasi
104.2	Tunjangan jabatan
105.2	Lembur
106.2	Bonus pegawai
199.2	Biaya pegawai lainnya
	BIAYA BAHAN
201.1	Bahan bakar kendaraan
202.1	Bahan pelumas kendaraan
203.2	Bahan akanan
204.1	Bahan air
205.1	Bahan listrik
206.1	Biaya telepon
207.2	Obat-obatan
208.2	Medis
210.2	Bahan pemadam kebakaran
211.1	Biaya perlengkapan kantor
213.1	Insentif operasional
	BIAYA PEMELIHARAAN
301 s.d. 309.2	Biaya pemeliharaan aktiva
	BIAYA ASURANSI
501.2	Asuransi bangunan faspel
502.2	Sewa upah buruh
503.2	Asuransi alat-alat faspel
506.2	Asuransi jalan dan bangunan

507.2	Asuransi peralatan
508.2	Asuransi kendaraan kerja
590.2	Asuransi kecelakaan kerja
599.2	Asuransi lainnya
	BIAYA SEWA
601.2	Sewa bangunan faspel
602.2	Sewa kapal
603.2	Sewa alat-alat faspel
607.1	Sewa peralatan kantor
608.1	Sewa kendaraan
609.2	Sewa upah buruh
699.2	Sewa lainnya
	BIAYA ADM.KANTOR
701.1	Biaya cetak dan foto copy
702.1	Biaya kertas dan alat tulis
703.1	Biaya pengiriman surat dan kawat
704.2	Biaya S. kabar, majalah, dan buletin
705.1	Biaya rapat dan jamuan
706.1	Biaya rumah tangga
709.2	Biaya administrasi bank
799.2	Biaya administrasi lainnya
	BIAYA UMUM
401 s.d.421.2	Biaya penyusutan dan amortisasi
802.2	Biaya penyisihan piutang
803.2	Biaya penagihan piutang
805.2	Biaya survey hidrografi
806.2	Biaya promosi
807.2	Biaya pajak bumi dan bangunan
808.2	Biaya pajak kendaraan
809.2	Biaya pesangon dan ganti rugi
812.2	Biaya olahraga dan kesenian
813.2	Biaya pakaian dinas dan pakaian kerja
814.2	Biaya pendidikan dan latihan
815.2	Biaya bantuan sosial
816.2	Biaya iuran dana pensiun
817.2	Biaya komisaris
818.2	Biaya perawatan kesehatan
820.2	Biaya pemasaran
825.2	Biaya penanganan kasus
904.2	Biaya bunga pinjaman jangka panjang
905.2	Biaya Kemitraan dan Bina Lingkungan (BKBL)

Lampiran 3

Anggaran dan Realisasi Biaya Bagian Teknik

No	Uraian	Anggaran	Realisasi	Varians	Keterangan
		(Rp)	(Rp)	(Rp)	
1	2	3	4	5	6
	<i>Biaya Terkendali:</i>				
1	Biaya TKL/Sub Kontrak	15,038,985,872	5,096,740,600	9,942,245,272	Favorable
2	Biaya overhead pabrik	12,652,714,005	5,115,315,475	7,537,398,530	Favorable
	Sub Jumlah	27,691,699,877	10,212,056,075	17,479,643,802	Favorable
	<i>Biaya Tidak Terkendali:</i>				
1	Biaya bahan	45,334,950,072	13,298,906,887	32,036,043,185	Favorable
2	Biaya langsung lainnya	5,564,591,036	4,550,024,509	1,014,566,527	Favorable
	Sub Jumlah	50,899,541,108	17,848,931,396	33,050,609,712	Favorable
	Jumlah	78,591,240,985	28,060,987,471	50,530,253,514	

Lampiran 4

Anggaran dan Realisasi Biaya Bagian Pemasaran

No	Uraian	Anggaran	Realisasi	Varians	Keterangan
		(Rp)	(Rp)	(Rp)	
1	2	3	4	5	6
	<i>Biaya Terkendali:</i>				
1	Biaya tender	223,317,621	2,025,100	221,292,521	Favorable
2	Biaya iklan	59,648,830	4,000,000	55,648,830	Favorable
3	Biaya perjalanan dinas D/N	71,582,084	18,188,669	53,393,415	Favorable
4	Biaya penagihan	202,174,191	28,790,025	173,384,166	Favorable
5	Biaya salesmen	242,227,687	122,700,214	119,527,473	Favorable
	Sub Jumlah	798,950,413	175,704,008	623,246,405	Favorable
	<i>Biaya Tidak Terkendali:</i>				
1	Biaya relasi/promosi	1,313,050,008	510,210,683	802,839,325	Favorable
	Sub Jumlah	1,313,050,008	510,210,683	802,839,325	Favorable
	Jumlah	2,112,000,421	685,914,691	1,426,085,730	



RIWAYAT HIDUP

BAGINDA RATU SYAMSURYA

lahir pada Tanggal 24 November 1992 di Desa Bilalang, Kecamatan Manuju, Kab. Gowa. Anak tunggal buah cinta dan kasih sayang dari pasangan dari Syahrir dan Sutjati.

Penulis mulai memasuki dunia pendidikan tingkat dasar pada tahun 1998 di SD Inpres Po'rong dan tamat pada tahun 2004.

Kemudian penulis melanjutkan pendidikan tingkat SMP di SMP Negeri 1 Manuju pada Tahun 2004 sampai pada tahun 2007. Kemudian pada 2007 penulis melanjutkan pendidikan di SMA Muhammadiyah Limbung selama tiga tahun dan berhasil menamatkan studinya di sekolah tersebut pada tahun 2010.

Pada tahun 2010 melanjutkan studinya ke jenjang yang lebih tinggi melalui jalur Seleksi Penerimaan Mahasiswa Baru (SPMB), Dan diterima di jurusan Akuntansi fakultas Ekonomi dan Bisnis pada Universitas Muhammadiyah Makassar program studi Srata 1.