

**SKRIPSI**

**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DENGAN  
ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA  
PT.PELNI CABANG MAKASSAR**

Oleh  
**SYAHRAENI**  
105730416713



**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR  
2019**

## ABSTRAK

SYAHRAENI, 2019. **Penerapan Akuntansi Pertanggung jawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada Pt. Pelni Cabang Makassar**, Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Akuntansi Universitas Muhammadiyah Makassar. Dibimbing oleh Pembimbing I Dr.H.Ansyarif Khalid,SE.M.Si.Ak.CA dan Pembimbing II Ismail Rasulong,SE.MM.

Penelitian ini bertujuan untuk menilai implementasi anggaran CSR PT. Semen Tonasa melalui implementasi anggaran CSR PT. Semen Tonasa tahun anggaran 2010 sampai dengan tahun 2015. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah penelitian studi kasus dengan pendekatan deskriptif kuantitatif. Data yang diolah adalah ringkasan Anggaran CSR. PT. Semen Tonasa tahun 2010 sampai 2015 yang didapatkan dari laporan tahunan (Annual Report) PT. Semen Tonasa. Teknik perhitungan yang digunakan dalam penelitian adalah menghitung persentase rasio implementasi anggaran CSR PT. Semen Tonasa. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian adalah dengan menghitung implementasi anggaran CSR PT. Semen Tonasa melalui laba bersih setelah pajak dengan mengibahkan minimal 2% laba setelah pajak perusahaan. Berdasarkan hasil perhitungan dan pengumpulan data kinerja anggaran CSR PT. Semen Tonasa dapat disimpulkan bahwa tingkat ketepatan sasaran program pelaksanaannya perlu untuk dilakukan peninjauan dengan baik, namun implementasi anggaran CSR tersebut telah berjalan efektif dengan menyalurkan anggaran CSR di tahun 2010 sampai dengan 2015.

Kata Kunci : Implementasi Anggaran CSR, Terhadap Lingkungan

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **HASRUL IKHSAN**

Stambuk : **105730462614**

Jurusan : **Akuntansi**

Dengan Judul : "Analisa Biaya Bersama Terhadap Tingkat Profit pada Perusahaan Industri Beras UD Hikmah Barokah di Kabupaten GOWA ."

Dengan ini menyatakan bahwa:

***Skripsi yang saya ajukan di depan Tim Penguji adalah ASLI hasil karya sendiri, bukan hasil jiplakan dan tidak dibuat oleh siapapun.***

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan saya bersedia menerima sanksi apabila pernyataan ini tidak benar.

Makassar, 2019

Yang Membuat Pernyataan,

**Hasrul Ikhsan**

Diketahui Oleh:

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

**Dr.Hj.Ruliaty,MM**

**Abd.Salam HB,SE.,M.Si.,AK.,CA.CSP**

**NIDN: 0009095406**

**NIDN: 0931126607**

## LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi atas nama **SYAHRAENI**, NIM : **1057 3041 67 13**, diterima dan disahkan oleh Panitia Ujian Skripsi berdasarkan Surat Keputusan Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar Nomor : 159/2019 M, Tanggal 25/Mei 2019M, sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, 18 Ramadhan 1440 H  
25 Mei 2019 M

### PANITIA UJIAN

1. Pengawas Umum : Prof.Dr.H.Abdul Rahman Rahim,S.E.,MM(.....)  
(Rektor Unismuh Makassar)
2. Ketua : Ismail Rasulong,SE.MM (.....)  
(Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis)
3. Sekretaris : Dr.Agus Salim HR,S,E (.....)  
(WD 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis)
4. Penguji : 1. Dr.H.Ansyarif Khalid,SE.M.Si.Ak.C A (.....)  
2. Ismail Rasulong,SE.MM (.....)  
3.Linda Arisanti Rasak,SE.M.Si,Ak.CA (.....)  
4.Dr.Abd.Salam HB,SE.M.Si.Ak.CA.CSP (.....)

Disahkan oleh,  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Makassar

**Ismail Rasulong, SE.,MM**

**NIDN: 0905107302**

5. Bapak/Ibu Dosen, Staf, dan Jajarannya dalam prodi akuntansi yang telah membantu dalam proses pembelajaran dan administrasi
6. Bapak/Ibu Staf kantor PT. PELNI beserta jajarannya yang telah membantu dalam proses penelitian hingga skripsi ini dapat terselesaikan
7. Semua teman-teman seperjuangan kelas AK3 angkatan 2013 yang telah memberikan bantuan serta dukungan selama ini.

Dalam skripsi ini, masih terdapat berbagai kekurangan karena keterbatasan penulis. Karena itu dengan lapang dada dan tangan terbuka, penulis menerima kritikan dari semua pihak yang sifatnya membangun dan memperbaiki demi kesempurnaan karya tulis ini, penulis juga berharap, peneliti kelas ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Akhir kata penulis mengucapkan banyak terima kasih kiranya agar skripsi ini dapat memberi manfaat kepada para pembaca dan penulis khususnya. Semoga muhabbah dan Magfirah illahi senantiasa di limpahkan kepada kita semua amin.

Makassar , 2019

Penulis

## KATA PENGANTAR



Allhamdulillah puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT. Atas berkat rahmat dan ridha-nyalah sehingga penulis masih diberikan kesehatan,kesempatan,kesabaran terlebih lagi karunia kemauan serta tekad yang di anugerahkan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNG JAWABAN DENGAN ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA (studi kasus pada PT.PELNI kantor cabang Makassar)**”. Tak lupa pula penulis panjatkan alam dan taslim atas junjungan nabi besar Muhammad SAW,sebagai istti tauladan untuk menjadi manusia yang cerdas dan berakhlak di dunia ini.

Penulis ini menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini banyak hambatan yang dihadapi, namun dengan dorongan dan bantuan dari berbagai pihak sehingga hambatan tersebut dapat teratasi. Penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Kedua Orang Tuaku tercinta, Bapak Rasyidin dan Ibu Rahmi yang telah berusaha payah membimbing, berkorban material dan moril serta do'a keduanya dalam penyelesaian skripsi ini
2. Bapak Ismail Badollahi, SE.,M.Si.Ak sebagai Ketua Program Studi Akuntansi
3. Bapak Dr.H.Ansyarif Khalid,SE,M.Si.Ak.CA sebagai pembimbing I
4. Bapak Ismail Rasulong, SE.,MM sebagai Dekan dan pembimbing II

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Metode Pengendalian Data.....	48
1. Studi Pustaka.....	48
2. Studi Lapangan.....	48
B. Objek Penelitian.....	50
C. Jenis dan Sumber Data.....	50

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	52
1. Sejarah Singkat PT. PELNI.....	52
2. Visi dan Misi PT. PELNI.....	54
3. Struktur Organisasi PT. PELNI Kantor Cabang Makasar.....	54
4. Tugas dan Fungsi.....	56
B. Akuntansi Pertanggungjawaban Perusahaan.....	59
C. Analisis Atas Pusat-Pusat Akuntansi Pertanggungjawaban dan Fungsinya.....	59
D. Hasil Analisis dan Pelaporan Akuntansi Pertanggungjawaban.....	60
E. Manfaat Hasil Analisis.....	63

### **BAB VI PENUTUP**

A. Kesimpulan.....	65
B. Saran.....	66

<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>vi</b>
----------------------------	-----------

## DAFTAR ISI

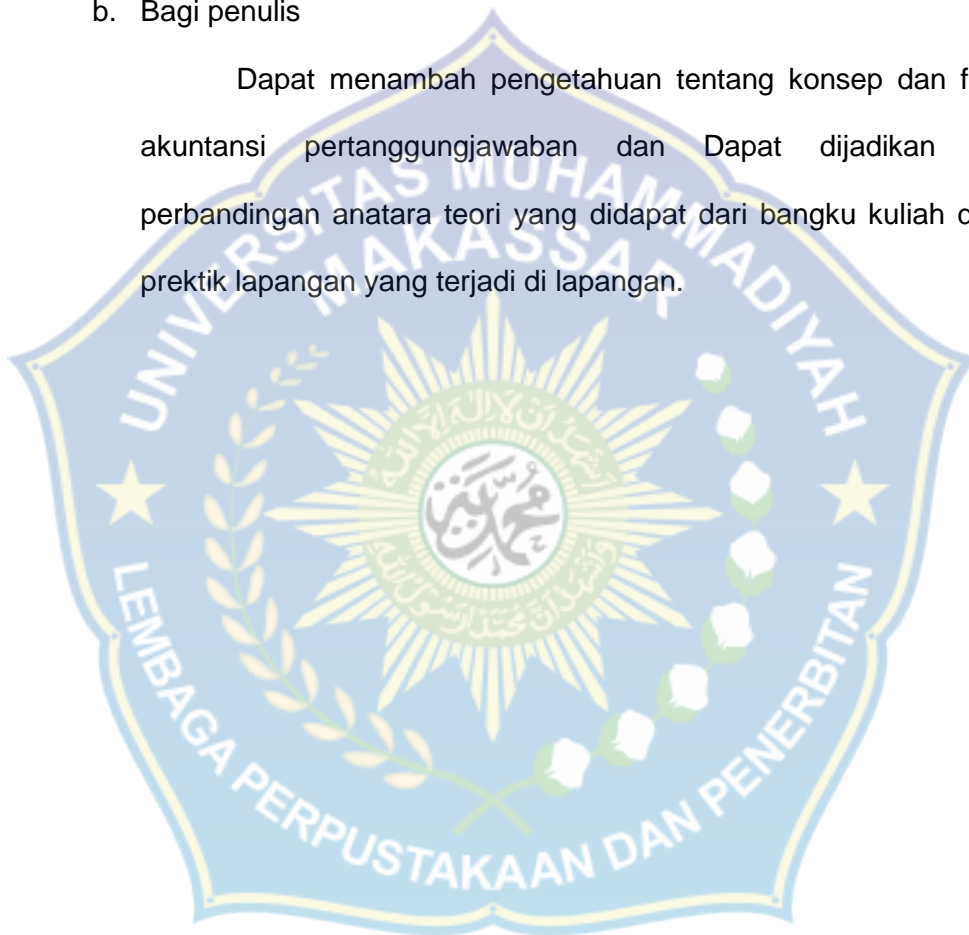
	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>v</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar belakang .....	1
B. Rumusan masalah .....	6
C. Tujuan penelitian .....	6
D. Manfaat penelitian .....	6
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Tinjauan pustaka .....	8
1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban .....	8
2. Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban .....	11
3. Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban .....	12
4. Pengertian Pusat Pertanggungjawaban .....	13
5. Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban .....	14
6. Syarat-Syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban .....	18
7. Struktur Organisasi .....	18
8. Anggaran .....	22
B. Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali .....	26
C. Klasifikasi Kode Rekening .....	29
D. Laporan Pertanggungjawaban .....	31
E. Pengendalian Biaya .....	35
F. Evaluasi .....	41
G. Penelitian Terdahulu .....	44
H. Karangka Pikir .....	44



- 1) Sebagai bahan masukan guna perbaikan atau sumbangan pemikiran kepada manajemen mengenai sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan dalam perusahaan.
- 2) Agar perusahaan dapat lebih meningkatkan efisiensi pengendalian biaya.

b. Bagi penulis

Dapat menambah pengetahuan tentang konsep dan fungsi akuntansi pertanggungjawaban dan Dapat dijadikan bahan perbandingan antara teori yang didapat dari bangku kuliah dengan praktik lapangan yang terjadi di lapangan.



Pengendalian Biaya (Studi Kasus pada PT.PELNI Kantor Cabang Makassar)".

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka permasalahan yang akan di angkat yaitu bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya pada PT. PELNI Cabang Makassar?

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya yang ada di PT. PELNI Cabang Makassar sesuai dengan anggaran yang telah ada.

## **D. Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Akademis**

Manfaat akademis yang dapat diperoleh yaitu dapat menjadi bahan pembelajaran bagi mahasiswa dalam mengembangkan pengetahuannya mengenai anggaran yang dijadikan sebagai alat pengendalian biaya.

### **2. Manfaat Praktis**

Penulis melakukan penelitian pada perusahaan ini dengan harapan agar penelitian dapat bermanfaat bagi semua pihak, antara lain :

#### **a. Bagi perusahaan**

mengurangi biaya-biaya yang tidak efektif dalam kegiatannya. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan akuntansi pertanggungjawaban guna menunjang pengendalian biaya. Semakin baik penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan maka akan semakin baik pula pengendalian biaya, sedangkan pengendalian biaya yang baik akan memudahkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai.

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan serta pelaporan aset, biaya, dan pendapatan dilakukan sesuai dengan bidang pertanggungjawaban di dalam sebuah perusahaan. Tujuannya agar ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggungjawab atas penyimpanan aset, biaya dan pendapatan yang di anggarkan.

Melalui akuntansi pertanggungjawaban, pimpinan dapat menyelesaikan wewenang dan tanggungjawab ke tingkat pimpinan di bawahnya dengan lebih efisien tanpa memantau secara langsung seluruh kegiatan perusahaan. Akuntansi pertanggungjawaban juga perlu dievaluasi agar berlangsung dengan baik sehingga manajemen dapat dengan mudah menghubungkan biaya yang timbul dengan manajer pusat pertanggungjawaban yang memadai mampu mendorong perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut dan melihat pentingnya pengendalian suatu biaya, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai "Penerapan Akuntansi Pertanggung jawaban dengan Anggaran sebagai Alat

Perseroan menerapkan struktur dan mekanisme GCG dengan tujuan untuk menjalankan suatu proses dan struktur untuk mencapai target kinerja serta mewujudkan akuntabilitas Perseroan guna menghasilkan nilai tambah bagi pemegang saham dan pemangku kepentingan dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholders lainnya.

Penerapan Praktik Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance atau GCG) di PELNI merujuk pada sejumlah peraturan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia, antara lain Undang-Undang No. 40 tahun 2017 mengenai Perseroan Terbatas dan Keputusan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: Kep-117/M-MBU/2002 tanggal 31 Juli 2012 tentang Penerapan Praktek Good Corporate Governance pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

PT.PELNI, sebuah perusahaan pelayaran antar pulau milik Negara yang berdiri pada tahun 1950. Selanjutnya pada tahun 1975 statusnya berubah menjadi sebuah PT(persero)sampai sekarang. Sejak tahun 2000, pendapatan PT. PELNI dari penumpang kapal telah mengalami penurunan karena kehadiran pesawat-pesawat yang secara cepat telah mengambil alih hampir semua penumpang PELNI. Kesulitan lain yang dihadapi berkaitan dengan meningkatnya biaya operasi kapal sedangkan persaingan usaha semakin ketat. Dengan keterbatasan pada sisi penerimaan tersebut, upaya yang ada dipusatkan untuk peningkatan efisiensi di segala aspek, serta peningkatan pengendalian untuk mengelola sisi biaya secara ketat.

Demi kelangsungan hidup perusahaan, maka sebaiknya perlu dilakukan pengendalian terhadap biaya-biaya yang akan dikeluarkan dan

jasa angkutan penumpang dan jasa angkutan muatan barang antar pulau. Saat ini perusahaan mengoperasikan 28 unit armada kapal penumpang yang diklasifikasi berdasarkan kapasitas jumlah penumpang, diantaranya : Kapal tipe 3.000 pax, tipe 2.000 pax, tipe 1.000 pax, tipe 500 pax, tipe Ro-Ro (Roll on - Roll off) dan 1 unit kapal ferry cepat dengan kapasitas seluruhnya berjumlah 36.913 penumpang. Disamping itu PT. PELNI juga mengoperasikan 4 unit armada kapal barang dengan total bobot mati berjumlah 1.200 ton.

Wilayah Indonesia yang terdiri dari 17.503 pulau, sangat membutuhkan sarana transportasi laut untuk menghubungkan pulau-pulau yang tersebar di seluruh Indonesia. Sesuai SK Dirjen Perla no. AT 55/I/8/DJPL-16 Tgl 5 April 2016 tentang penetapan jaringan trayek tetap dan teratur (Liner) angkutan laut penumpang dalam negeri untuk PT.Pelayaran Nasional Indonesia (Persero). Tempat yang disinggahi berjumlah 91 pelabuhan dengan 47 kantor cabang dan kurang lebih 300 travel agent yang tersebar diseluruh Indonesia.

Sesuai misinya 'Mengelola dan mengembangkan angkutan laut guna menjamin aksesibilitas masyarakat untuk menunjang terwujudnya wawasan nusantara'. PT PELNI melaksanakan tanggung jawabnya dengan tidak hanya serbatas melayani route komersial, tetapi juga melayani pelayaran dengan route pulau-pulau kecil terluar (Pepres No.78 tahun 2015 tentang Pengelolaan Pulau-pulau Kecil Terluar). Disamping itu pemanfaatan sumber daya alam dalam rangka pembangunan yang berkelanjutan dan pemberdayaan masyarakat dalam rangka peningkatan kesejahteraan dapat tercapai sesuai target sasaran.

berpengalaman, jumlah armadanya juga lebih banyak serta memiliki kontrak-kontrak monopoli.

Status PT. PELNI mengalami dua kali perubahan. Pada tahun 1961 pemerintah menetapkan perubahan status dari Perusahaan Perseroan menjadi Perusahaan Negara (PN) dan dicantumkan dalam Lembaran Negara RI No. LN 1961. Kemudian pada tahun 1975 status perusahaan diubah dari Perusahaan Negara (PN) menjadi Perseroan terbatas (PT) PELNI sesuai dengan Akte Pendirian No. 31 tanggal 30 Oktober 1975. Perubahan tersebut dicantumkan dalam Berita Negara RI No. 562-1976 dan Tambahan Berita Negara RI No. 60 tanggal 27 Juni 1976.

Seiring dengan perjalanan waktu dan perkembangan usaha, perusahaan mengalami beberapa kali perubahan bentuk Badan Usaha. Pada tahun 1975 berbentuk Perseroan sesuai Akta Pendirian Nomor 31 tanggal 30 Oktober 1975 dan Akte Perubahan Nomor 22 tanggal 4 Maret 1998 tentang Anggaran Dasar PT. PELNI yang diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia tanggal 16 April 1999 Nomor 31 tambahan Berita Negara Nomor 2203.

Menanggapi kebutuhan akan sarana transportasi, maka banyak bermunculan penyedia layanan jasa transportasi, baik itu transportasi darat, laut, maupun udara. Semuanya berusaha menempatkan diri menjadi yang terbaik untuk mencapai tujuannya, yaitu untuk memperoleh laba dan memberikan layanan yang optimal. Oleh karena itu persaingan yang ketat pun tidak dapat dihindarkan demi mempertahankan dan meningkatkan kelangsungan hidup perusahaan. Usaha pokok PT. Pelayaran Nasional Indonesia adalah menyediakan jasa angkutan transportasi laut yang meliputi

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Indonesia sebagai salah satu Negara yang terdiri atas bermacam pulau menyebabkan diperlukannya pengembangan sarana transportasi untuk menunjang aktivitas perekonomian. Sarana transportasi yang ada di manfaatkan untuk mendistribusikan barang dan melayani jasa pengangkutan orang, dari satu tempat ke tempat yang lain untuk tujuan yg tertentu. PT PELNI bermula dengan dikeluarkannya Surat Keputusan Bersama (SKB) antara Menteri Perhubungan dan Menteri Pekerjaan Umum tanggal 5 September 1950 yang isinya mendirikan Yayasan Penguasaan Pusat Kapal-kapal (PEPUSKA).

Latar belakang pendirian Yayasan PEPUSKA diawali dari penolakan pemerintah Belanda atas permintaan Indonesia untuk mengubah status maskapai pelayaran Belanda yang beroperasi di Indonesia, N.V. K.P.M (Koninklijke Paketvaart Matschappij) menjadi Perseroan Terbatas (PT). Pemerintah Indonesia juga menginginkan agar kapal-kapal KPM dalam menjalankan operasi pelayarannya di perairan Indonesia menggunakan bendera Merah Putih. Pemerintah Belanda dengan tegas menolak semua permintaan yang diajukan oleh pemerintah Indonesia.

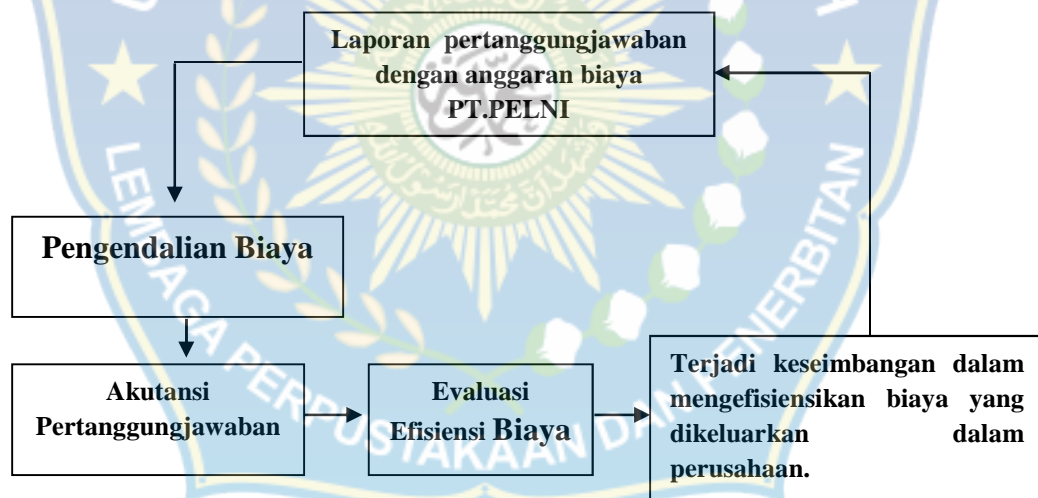
Dengan modal awal 8 (delapan) unit kapal dengan total tonage 4.800 DWT (death weight ton), PEPUSKA berlayar berdampingan dengan armada KPM yang telah berpengalaman lebih dari setengah abad. Persaingan benar-benar tidak seimbang ketika itu, karena armada KPM selain telah

kode sesuai dengan tingkat-tingkat manajemen dalam struktur organisasi. Setiap tingkat manajemen merupakan pusat biaya dan akan dibebani dengan biaya-biaya yang terjadi didalamnya, yang dipisahkan antara biaya terkendali dengan tidak terkendali.

Dengan melihat latar belakang yang telah disampaikan, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap pengendalian biaya untuk lebih jelasnya, uraikan di atas dapat dilihat bagan berikut.

### Gambar

Kerangka Pemikiran





anggaran biaya harus disusun sesuai dengan tingkatan manajemen dalam organisasi. Tiap-tiap manajer pusat biaya harus mengajukan rancangan anggaran biaya untuk pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

Salah satu alat untuk mengendalikan penggunaan biaya dalam perusahaan adalah akuntansi pertanggungjawaban, karena dalam akuntansi pertanggungjawaban terhadap struktur organisasi perusahaan secara terperinci sehingga memudahkan pimpinan perusahaan untuk mendelegasikan wewenang kepada manajer yang ada dibawahnya, dan apabila terjadi penyimpangan dalam penggunaan biaya tersebut maka dapat dengan mudah pimpinan perusahaan untuk mencari siapa yang bertanggungjawab atas penyimpangan yang terjadi dalam biaya tersebut.

Sebelum sistem akuntansi pertanggungjawaban disusun, harus lebih dahulu dipelajari garis wewenang dan tanggungjawab pembuatan keputusan sehingga dapat ditentukan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi. Sistem akuntansi pertanggungjawaban dirancang khusus sesuai dengan struktur organisasi untuk dapat menyajikan laporan-laporan prestasi yang berguna dalam menilai sumbangan manajer tingkat pertanggungjawaban tertentu dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Anggaran yang telah ditetapkan merupakan komitmen manajemen untuk melaksanakan aktivitas operasi perusahaan sesuai dengan yang telah ditetapkan atau direncanakan. Dalam rangka pengendalian biaya, sistem akuntansi pertanggungjawaban menggolongkan, mencatat, meringkas, dan melaporkan biaya yang dengan tingkatan-tingkatan manajemen yang bertanggungjawab. Oleh karena itu, biaya-biaya harus digolongkan dan diberi

menetapkan pembagian unit-unit organisasi dengan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab secara jelas dan tegas.

Semakin kompleksnya kegiatan suatu perusahaan menyebabkan pimpinan tak lagi mampu memantau seluruh perusahaan secara langsung. Oleh karena itu, manajemen memerlukan suatu alat bantu pengendalian terhadap kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya. Untuk melakukan aktivitas perusahaan diperlukan manajer yang bertanggung jawab terhadap segala sesuatu yang telah menjadi tanggung jawabnya menurut struktur organisasi yang ada pada perusahaan tersebut.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, karena informasi ini menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap menejer untuk merencanakan pendapatan dan biaya tersebut menurut menejer yang bertanggung jawab.

Setiap mejer harus melaporkan hasil dari perencanaan tersebut supaya dapat dilakukan pengendalian. Laporan berisi tentang perbandingan anggaran dan realisasi yang merupakan alat bantu pengendalian. Semua biaya yang terjadi harus dapat dikendalikan pengeluarannya, karena tanpa adanya pengendalian maka jika terjadi penyimpangan terhadap biaya dalam perusahaan akan mengakibatkan perusahaan menderita kerugian.

Organisasi yang baik adalah yang terbagi atas pusat-pusat pertanggungjawaban dan setiap menejernya mengetahui wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Dalam rangka pengendalian biaya,

### G. Penelitian Terdahulu

NO	Nama Penelitian	Hasil Penelitian	Data Penelitian	Sampel Penelitian
1.	Susi Trisnawati	Terdapatnya hubungan yang positif antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya.	Data yang digunakan berasal dari data sekunder yang diperoleh dari hasil penelitian 5 hotel yang ada di kota tasikmalaya pada tahun 2006.	Hotel-hotel yang terdaftar di dinas pariwisata kota tasikmalaya.
2.	Trisnawati	Terdapat dalam pertanggungjawaban dengan efektif dalam pengendalian biaya	Data yang digunakan berasal dari data sekunder yang di peroleh dari hasil penelitian dari tiap-tiap parawisata tasikmalaya di tahun 2006.	Pariwisata yang terdaftar di kota tasikmalaya.
3.	Umar	Terdapat dalam penelitian pertanggungjawaban dapat digunakan sebagai alat pengendalian biaya dalam bisnis.	Data berasal dari data primer yang terdapat dari hasil penelitian sebelumnya yang berada dalam tasikmalaya.	Travel yang terdaftar dalam perusahaan.

Sumber : Mulyadi

### H. Karangka Pikir

Pada perusahaan yang relatif besar perlu menerapkan akuntansi pertanggungjawaban karena perusahaan semacam ini pada umumnya

2. Merancang (desain) kegiatan evaluasi. Sebelum evaluasi dilakukan, harus ditentukan terlebih dahulu desain evaluasinya agar data apa saja yang dibutuhkan, tahapan-tahapan kerja apa saja yang dilalui, siapa saja yang akan dilibatkan, serta apa saja yang akan dihasilkan menjadi jelas.
3. Pengumpulan data. Berdasarkan desain yang telah disiapkan, pengumpulan data dapat dilakukan secara efektif dan efisien, yaitu sesuai dengan kaidah-kaidah ilmiah yang berlaku dan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan.
4. Pengolahan dan analisis data. Setelah data terkumpul, data tersebut diolah untuk dikelompokkan agar mudah dianalisis dengan menggunakan alat-alat analisis yang sesuai, sehingga dapat menghasilkan fakta yang dapat dipercaya. Selanjutnya, dibandingkan antara Fakta dan harapan/rencana untuk menghasilkan gap. Besar gap akan disesuaikan dengan tolok ukur tertentu sebagai hasil evaluasinya.
5. Pelaporan hasil evaluasi. Agar hasil evaluasi dapat dimanfaatkan bagi pihak-pihak yang berkepentingan, hendaknya hasil evaluasi didokumentasikan secara tertulis.

proses yang sistematis untuk menentukan atau membuat keputusan, sampai sejauh mana tujuan program telah tercapai. Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Soemarso.2004 yang mengemukakan bahwa pengertian evaluasi adalah penaksiran terhadap pertumbuhan dan kemajuan ke arah tujuan atau nilai-nilai yang telah ditetapkan.

Evaluasi dapat juga diartikan sebagai proses menilai sesuatu yang didasarkan pada kriteria atau tujuan yang telah ditetapkan, yang selanjutnya diikuti dengan pengambilan keputusan atas obyek yang dievaluasi. Sebagai contoh evaluasi proyek, kriterianya adalah tujuan dan pembangunan proyek tersebut, apakah tercapai atau tidak, apakah sesuai dengan rencana atau tidak, jika tidak mengapa terjadi demikian, dan langkah-langkah apa yang perlu ditempuh selanjutnya. Hasil dari kegiatan evaluasi adalah bersifat kualitatif. Daljono.2009, mengemukakan bahwa pengertian evaluasi adalah interpretasi atau penafsiran yang bersumber pada data kuantitatif, sedang data kuantitatif merupakan hasil dari pengukuran.

Proses evaluasi pada umumnya memiliki tahapan-tahapannya sendiri. Walaupun tidak selalu sama, tetapi yang lebih penting adalah bahwa prosesnya sejalan dengan fungsi evaluasi itu sendiri. Berikut ini dipaparkan salah satu tahapan evaluasi yang sifatnya umum digunakan.

1. Menentukan apa yang akan dievaluasi. Dalam bidang apapun, apa saja yang dapat dievaluasi, dapat mengacu pada suatu program kerja. Di sana banyak terdapat aspek-aspek yang sekiranya dapat dan perlu dievaluasi. Tetapi, umumnya yang diprioritaskan untuk dievaluasi adalah hal-hal yang menjadi *key-success factors-nya*

Laporan pertanggungjawaban harus dinyatakan dalam bentuk yang sederhana. Jika laporan tersebut terlalu kompleks maka manajer akan mengalami kesulitan dalam menganalisis kegiatan operasi perusahaan. Laporan pertanggungjawaban harus menyajikan jumlah anggaran dan jumlah aktual dari pendapatan dan biaya yang dapat dikendalikan. Penyimpangan-penyimpangan yang terjadi harus menjadi perhatian yang penting. Komunikasi reguler antarpenyaji laporan dengan pengguna laporan pertanggungjawaban harus selalu dilakukan untuk memastikan relevansi dari informasi yang disajikan tersebut. Lebih lanjut, laporan pertanggungjawaban harus diterbitkan dengan dasar waktu yang tepat. Di dalam penyajian laporan pertanggungjawaban selisih yang terjadi antara aktual dengan anggaran harus dianalisis dan diselidiki sebab terjadinya. Selisih dapat disebabkan oleh kesalahan atau penyimpangan di dalam pelaksanaan atau karena standarnya sendiri yang salah. Dengan mengetahui sebab terjadinya selisih, manajemen dapat menentukan tindakan korektif yang perlu dilakukan dan penghargaan /hukuman yang pantas diberikan kepada manajer yang bersangkutan (Ayuningtyas,2016).

#### **F. Evaluasi**

Evaluasi yang dalam bahasa Inggris dikenal dengan istilah *Evaluation*. Secara umum, pengertian evaluasi adalah suatu proses untuk menyediakan informasi tentang sejauh mana suatu kegiatan tertentu telah dicapai, bagaimana perbedaan pencapaian itu dengan suatu standar tertentu untuk mengetahui apakah ada selisih di antara keduanya, serta bagaimana manfaat yang telah dikerjakan itu bila dibandingkan dengan harapan-harapan yang ingin diperoleh. Dalam pengertian yang lain, evaluasi adalah suatu

- 1) Memberikan tolak ukur yang lebih baik mengenai prestasi pelaksanaan.
- 2) Memungkinkan dipergunakannya prinsip pengecualian (*Principle Of Exception*) dengan akibat penghematan waktu.
- 3) Memungkinkan laporan yang segera atas informasi pengendalian biaya.
- 4) Standar berlaku sebagai inisiatif bagi karyawan.

c. Pemusatan sumber daya hasil

Pemusatan sumber daya pada hasil adalah pengendalian biaya yang terbaik dan paling efektif. Bagaimana pun juga biaya tidak terjadi dengan sendiri. Biaya selalu di keluarkan paling tidak dengan maksud tertentu untuk mencapai suatu hasil.

d. Penggunaan anggaran

Anggaran dapat digunakan sebagai tolak ukur, sebagai pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti. Dengan membandingkan antara apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja ataukah kurang sukses bekerja.

Dengan adanya anggaran dan laporan pertanggungjawaban yang digunakan untuk menilai kinerjanya jika kinerja yang dinilai baik maka manajer termotivasi untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya dan jika kinerja yang dinilai tidak baik maka manajer secara individual akan diberi hukuman atau sanksi sehingga manajer termotivasi untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya.

Terdapat tiga kemungkinan cara untuk meningkatkan laba yaitu:

- 1) Meningkatkan volume penjualan.
- 2) Meningkatkan harga penjualan.
- 3) Mengurangi biaya.

Oleh sebab itu, salah satu cara di atas yang dapat digunakan untuk pencapaian efisiensi dengan cara mengurangi biaya, di mana tindakan tersebut merupakan bagian dari pengendalian biaya. Pengurangan biaya dimaksudkan dengan mengerahkan segala usaha untuk menggunakan semuanya secara lebih efektif dan efisien agar diperoleh lebih banyak hasil dengan biaya yang sedikit.

b. Penggunaan biaya standar

Jika biaya sesungguhnya menyimpang dari biaya standar, maka yang dianggap benar adalah biaya standar sepanjang asumsi-asumsi yang mendasari penentuannya tidak berubah.

Langkah-langkah yang harus ditempuh dalam pengendalian biaya dengan menggunakan standar adalah sebagai berikut :

- 1) Menetapkan perbedaan antara standar dengan pelaksanaan yang sesungguhnya.
- 2) Menganalisis sebab sebab terjadi perbaikan.
- 3) Mengambil tindakan perbaikan untuk mengendalikan biaya sesungguhnya yang tidak memuaskan , agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Kaitannya dengan pengendalian biaya, biaya standar mempunyai manfaat sebagai berikut :



## 5. Pengertian Pengendalian Biaya

Pengendalian biaya adalah tindakan yang dilakukan untuk mengarahkan aktivitas agar tidak menyimpang dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengendalian biaya ini dapat dilakukan melalui anggaran biaya yang secara kontinu diadakan pengawasan secara analisis terhadap penyimpangan yang terjadi sehingga dapat diketahui penyebab terjadinya penyimpangan atas selisih tersebut kemudian dilakukan tindak lanjut agar kerugian terjadi relatif kecil (Trisnawati, 2016).

Tanggung jawab atas pengendalian biaya terletak pada pihak yang bertanggung jawab atas penyusunan anggaran untuk biaya yang dikendalikannya. Walaupun sebenarnya tanggung jawab penuh dari suatu organisasi terletak pada manajer. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Matz dkk (dikutip oleh Kusumardani, 2007) bahwa tanggung jawab atas pengendalian biaya harus diserahkan kepada personel yang juga bertanggung jawab atas penyusunan anggaran untuk biaya yang dikendalikannya. Tanggung jawab ini hanya terbatas pada biaya yang dapat dikendalikan, dan prestasi kerja setiap personel harus diukur dengan membandingkan biaya yang sebenarnya terjadi dengan biaya yang dianggarkan.

## 6. Cara Pengendalian Biaya

Untuk mencapai efisiensi dalam suatu perusahaan diperlukan suatu pengendalian karena dengan pengendalian, biaya yang dikeluarkan bisa ditekan seminimal mungkin. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara (Kusumardani, 2017):

### a. Pengurangan biaya

- b. Untuk mengetahui apakah pelaksana kegiatan berjalan secara efisien serta untuk mengetahui peningkatan efisiensi di masa yang akan datang.
- c. Memperbaiki dan menilai tepat waktu atau tidaknya suatu keputusan yang diambil.

Tujuan pengendalian ini belum tentu berlaku di setiap perusahaan dan hal ini tentu tergantung pada sifat dan keputusan yang ada di dalam perusahaan.

#### 4. Proses Pengendalian

Untuk mencapai sasaran perusahaan, proses pengendalian harus melalui beberapa prosedur sebagai berikut (Hafid, 2017):

- a. Menetapkan tolak ukur standar (anggaran) sebagai dasar untuk melaksanakan pengukuran.
- b. Melaksanakan pencatatan hasil atas pelaksanaan yang sebenarnya.
- c. Melaksanakan pebandingan terhadap pelaksanaan hasil yang sebenarnya dengan standar-standar yang telah ditetapkan diantaranya:
  - 1) Menetapkan penyimpangan yang terjadi antara hasil pelaksanaan sebenarnya dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, kemudian di analisis penyebab-penyebabnya.
  - 2) Menentukan dan melaporkan faktor faktor yang menyebabkan terjadinya selisih tersebut.
  - 3) Melaksanakan tindakan perbaikan yang diperlukan terhadap penyimpangan yang terjadi, agar didapat kesesuaian antara pelaksanaan dan standar yang telah ditetapkan.

perusahaan untuk menjalankan kegiatan operasional. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa kegiatan yang dilakukan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Daljono definisi pengendalian adalah : “Pengendalian (*control*) merupakan kegiatan manajemen setiap hari untuk meyakinkan bahwa aktivitas organisasi sesuai dengan yang telah direncanakan.”

Sedangkan Hansen dan Mowen mendefinisikan pengendalian sebagai berikut :

“Pengendalian adalah aktivitas manajerial untuk memonitor implementasi rencana dan melakukan perbaikan sesuai kebutuhan. Pengendalian biasanya dicapai dengan menggunakan umpan balik.”

### 3. Tujuan Pengendalian

Pengendalian bukan hanya untuk mencari kesalahan, tetapi berusaha untuk menghindari terjadinya kesalahan serta memperbaikinya jika terdapat kesalahan. Jadi pengendalian dilakukan sebelum proses, saat proses dan setelah proses yakni hingga hasil akhir diketahui. Dengan pengendalian diharapkan juga agar pemanfaatan semua unsur manajemen dilakukan secara efektif dan efisien.

Tujuan pengendalian merupakan sasaran yang ingin dicapai dengan melaksanakan beberapa tindakan. Adapun tujuan pengendalian itu adalah (Hafid,2017):

- a. Untuk mengetahui dan menyelidiki pelaksanaan kegiatan yang sedang atau yang telah dijalankan, apakah sesuai dengan yang direncanakan.

**Gambar 2. 2**

## Format Umum Laporan Pertanggungjawaban

Kode Rek.	Jenis Biaya/  Pusat Biaya	Bulan ini			Sampai Dengan Bulan Ini		
		Realisa	Anggaran	Penye	Realisa	Anggaran	Penye.
				.			

Sumber : Mulyadi (1997 : 191)

**E. Pengendalian Biaya**

## 1. Pengertian Biaya

Definisi biaya menurut Daljono adalah : "Biaya merupakan suatu pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan akan memberikan keuntungan/manfaat pada saat ini atau masa yang akan datang."

Sedangkan Hansen dan Mowen mendefinisikan biaya sebagai berikut : "Biaya adalah kas atau nilai setara kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberi manfaat saat ini atau di masa depan bagi organisasi."

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa biaya adalah suatu bentuk pengorbanan yang dapat di ukur dengan satuan uang atas barang atau jasa untuk suatu tujuan tertentu.

## 2. Pengertian Pengendalian

Manusia membutuhkan adanya suatu pengendalian dalam kehidupannya atas apa yang sedang dilakukan maupun yang telah dilakukannya. Adanya pengendalian juga dibutuhkan oleh suatu

yang bertanggung jawab sehingga ia perlu banyak membaca dan mencari dalam laporan untuk memperoleh informasi yang diinginkan.

Menurut Mulyadi (1997:190) dasar-dasar yang melandasi penyusunan laporan pertanggung jawaban biaya, yaitu:

1. Jenjang terbawah yang diberi laporan ini adalah tingkatan manajer bagian.
2. Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggung jawaban biaya yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang disusunnya.
3. Manajer jenjang di atasnya diberi laporan mengenai biaya pusat pertanggung jawaban sendiri 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.

Laporan pertanggung jawaban biaya berisi informasi berikut (Mulyadi, 1997):

1. Nomor kode rekening biaya.
2. Jenis biaya atau pusat pertanggung jawaban.
3. Realisasi biaya bulan ini.
4. Anggaran biaya bulan ini.
5. Penyimpangan biaya bulan ini.
6. Realisasi biaya sampai dengan bulan ini.
7. Anggaran biaya sampai dengan bulan ini.
8. Penyimpangan biaya sampai dengan bulan ini.

3. Secara umum, angka-angka harus dapat diperbandingkan.
4. Sejauh yang dapat dilaksanakan, data harus semakin ringkas untuk jenjang pimpinan yang semakin tinggi.
5. Laporan-laporan pada umumnya harus mencakup komentar-komentar interpretative atau yang jelas dengan sendirinya.

Disamping lima prinsip di atas, menurut Wilson dan Campbell (dikutip oleh putri, 2005) ada berbagai factor lain yang dapat membantu untuk membuat tanggapan atau penerimaan dari pembaca laporan yang lebih baik:

1. Laporan harus tepat waktu.
2. Laporan harus sederhana dan jelas.
3. Laporan harus dinyatakan dalam bahasa dan istilah yang dikenal oleh pimpinan yang akan memakainya.
4. Informasi harus disajikan dalam urutan yang logis.
5. Laporan harus akurat.
6. Bentuk penyajian harus disesuaikan dengan pimpinan yang akan menggunakannya.
7. Selalu distandarisasikan, apabila mungkin.
8. Rancangan laporan harus mencerminkan sudut pandang pimpinan.
9. Laporan harus berguna.
10. Biaya penyiapan laporan harus dipertimbangkan.
11. Perhatian yang diberikan untuk penyiapan laporan harus sebanding dengan manfaatnya.

Setiap laporan harus disusun sedemikian rupa sehingga setiap penyimpangan secara jelas ditonjolkan dan mendapat perhatian dari manajer

pelaporan biaya, tiap bidang pertanggungjawaban harus dipisahkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. (putri,2005)

Laporan pertanggung jawaban harus dinyatakan dalam bentuk yang sederhana. Jika laporan tersebut terlalu kompleks maka manajer akan mengalami kesulitan dalam menganalisis kegiatan operasi perusahaan. Laporan pertanggungjawaban harus menyajikan jumlah anggaran dan jumlah aktual dari pendapatan dan biaya yang dapat dikendalikan. Penyimpangan-penyimpangan yang terjadi harus menjadi perhatian yang penting. Komunikasi regular antara penyaji laporan dengan pengguna laporan pertanggungjawaban harus selalu dilakukan untuk memastikan relevansi dari informasi yang disajikan tersebut. Lebih lanjut, laporan pertanggungjawaban harus diterbitkan dengan dasar waktu yang tepat. Didalam penyajian laporan pertanggungjawaban selisih yang terjadi antara actual dengan anggaran harus dianalisis dan diselediki sebab terjadinya (Ayuningtyas,2006)

Secara umum, tujuan dari laporan pertanggungjawaban adalah untuk memberikan informasi kepada para pemimpin tentang hasil-hasil pelaksanaan suatu pekerjaan yang berada dalam lingkup tanggung jawabnya dan memberikan motivasi kepada manajer untuk mengambil satu tindakan dalam upaya meningkatkan hasil.

Agar tujuan manajer pusat pertanggungjawaban tercapai, maka harus diperhatikan lima prinsip dasar penyajian laporan, seperti yang dikemukakan Wilson dan Campbell (Dikutip oleh putri,2005) adalah:

1. Harus diterapkan konsep "pertanggungjawaban".
2. Sedapat mungkin harus diterapkan prinsip "pertanggungjawaban"

dimulai dengan angka-angka tertentu yang diakhiri dengan angka-angka tertentu juga merupakan suatu blok nomor kode.

Contoh:

Golongan perkiraan	Nomor rekening
- Aset ( <i>Assets</i> )	100-199
- Utang ( <i>Liabilities</i> )	200-299
- Modal ( <i>Capital Funds</i> )	300-399
- Pendapatan ( <i>Income</i> )	400-499
- Biaya ( <i>Expenses</i> )	500-599, dan seterusnya

Sumber: Mulyadi (dikutip oleh putri.2005)

### 3. Stelsel rekening desimal

Melalui cara ini, perkiraan diklasifikasikan menjadi golongan, kelompok dan jenis rekening yang jumlahnya masing-masing maksimal 10. Seperti kelompok golongan maupun jenis perkiraan doberi nomor kode mulai dari 0-9.

#### D. Laporan Pertanggungjawaban

Laporan pertanggung jawaban merupakan laporan-laporan yang menerangkan hasil dari aplikasi konsep akutansi pertanggungjawaban yang memegang peranan penting dalam kegiatan penyusunan perencanaan dan pengawasan atas jalannya operasi perusahaan. Laporan pertanggungjawaban merupakan ikhtisar hasil-hasil yang dicapai oleh seorang manajer bidang pertanggungjawaban dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya selama periode tertentu. Didalam pengumpulan atau

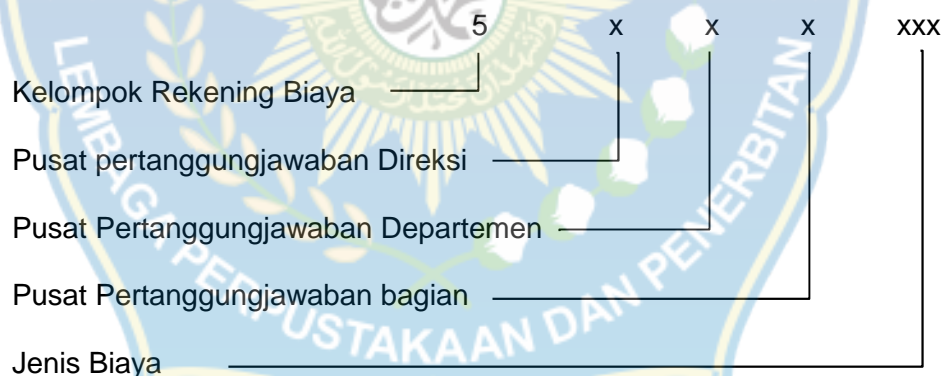


- a. posisi masing-masing angka mempunyai arti, di mana angka yang paling kiri adalah kode golongan perkiraan dan angka paling kanan adalah kode jenis rekening.
- b. Setiap kode dalam golongan perkiraan terdiri dari angka-angka yang sudah ditetapkan terlebih dahulu, dimana masing-masing angka mewakili jenis rekening.

Rekening buku besar diberi kode angka dengan metode kode kelompok. Dalam keadaan yang ideal, kode rekening pembantu biaya terdiri dari tujuan angka, sehingga cara pemberian kodenya dapat digambarkan sebagai berikut:

#### Gambar

Arti posisi angka dalam kode rekening



Sumber : Mulyadi (dikutip oleh Putri.2005)

## 2. Kode block (*Block Code*)

Kode yang diberikan kepada setiap klasifikasi tidak menggunakan urutan digit, tetapi dengan memberikan suatu blok nomor untuk setiap kelompok. Jadi disini, kode diberikan pada setiap kelompok yang

### C. Klasifikasi dan Kode Rekening

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, biaya dan pendapatan dikumpulkan dan dilaporkan untuk setiap jenjang manajemen. Agar dapat terlaksana dengan baik maka diperlukan suatu bagan perkiraan yang diberi kode tertentu yang memuat perkiraan-perkiraan yang ada di neraca maupun pada perhitungan laba/rugi. Proses ini mengakibatkan setiap tingkatan manajemen atau setiap bagian dalam perusahaan yang merupakan pusat pertanggungjawaban akan dibebani dengan biaya yang terjadi di dalamnya. Biaya tersebut harus dipisahkan menjadi biaya terkendali dan tidak terkendali berdasarkan kepentingan di dalam laporan keuangan dan dalam persiapan pembuatan laporan (Putri, 2005).

Untuk memudahkan di dalam proses pengelolaan data, rekening-rekening perlu diberi kode karena dengan begitu data akan lebih mudah diidentifikasi. Dalam system akuntansi kode yang digunakan biasanya adalah angka, huruf, atau kombinasi keduanya (Ayuningtyas, 2006).

Oleh karena biaya yang terjadi dikumpulkan untuk setiap tingkat manajemen, maka biaya-biaya tersebut harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkat-tingkat manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat pertanggungjawaban dan akan dibebani dengan biaya-biaya yang terjadi di dalamnya dan dipisahkan antara biaya terkendali dan tidak terkendali.

Pemberian kode dapat dilaksanakan dengan cara (Putri, 2005):

1. Berdasarkan metode kode *kelompok* (*Group Code Method*).

Kode kelompok mempunyai sifat-sifat khusus sebagai berikut:

Mulyadi (1997:165) juga mengemukakan bahwa biaya tidak terkendali dapat di ubah menjadi biaya terkendali melaluidua cara yang saling berkaitan:

1. Mengubah dasar pembebanan dari alokasi ke pembebanan langsung.

Biaya yang dialokasikan kepada suatu pusat pertanggungjawaban dengan dasar yang sembarang,tidak dapat dimintakan pertanggungjawaban kepada manajer pertanggungjawaban bersangkutan, sehingga biaya tersebut merupakan biaya terkendalikan, biaya tersebut harus di bebaskan sedemikian rupa kepada pusat pertanggungjawabantertentu,sehingga biaya tersebut dapat di pengaruhi secara signifikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

2. Mengubah letak tanggung jawab pengambilan keputusan.

Pengubah biaya tidak terkendali menjadi biaya terkendalikan dapat pula dilakukan dengan cara mendelegasikan wewenang untuk pengambilan keputusan dari manajemen puncak manajer pusat pertanggungjawaba yang bersangkutan.dengan demikian,manajer pusat pertanggungjawaban yang sebelumnya tidak mempunyai wewenang untuk mempengaruhi biaya tertentu,dengan di terimanya wewenang dari manajemen puncak,akan dalam posisi dapat mempengaruhi biaya tersebut secara signifikan.dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban ,semua biaya yang terkendalikan oleh manajer tingkat bawah, dipandang juga terkendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang membawahnya

pelaksanaan,yang didalamnya membandingkan antara realisasi dengan dianggarkan.laporan tersebut merupakan tolok ukur keberhasilan pelaksanaan kerja setiap pusat pertanggungjawaban dan manajer yang membawahnya.

Untuk memisahkan biaya ke dalam biaya terkendali dan tidak terkendali pada kenyataannya sering kali di temui kesulitan.hanya sedikit biaya yang menjadi tanggung jawab seseorang.

Pedoman untuk menetapkan apakah suatu biaya dapat dibebankan sebagai tanggungjawab seorang manajer pusat pertanggungjawaban menurut Mulyadi (1997:164) adalah sebagai berikut:

1. Jika seorang manajer memiliki wewenang,baik dalam perolehan maupun penggunaan jasa,ia harus di bebani dengan biaya jasa tersebut .seorang manajer jelas dapat memengaruhi jumlah suatu biaya jika ia memiliki wewenang dalam memperoleh dan menggunakan jasa.
2. Jika seorang manajer dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri,ia dapat di bebani dengan biaya tersebut.seorang manajer mungkin tidak mempunyai wewenang dalam memutuskan perolehan barang atau jasa,baik harga maupun jumlahnya,namun dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah pemakaiannya.
3. Meskipun seorang manajer tidak dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakan langsungnya sendiri,ia dapat juga di bebani biaya tersebut,jika manajemen puncak menghendaki agar ia menaruh perhatian,sehingga ia dapat membantu manajer lain yang bertanggung jawab untuk mempengaruhi biaya tersebut .

## **B. Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali**

Tanggung jawab yang diminta tiap departemen terhadap manajer pusat pertanggungjawaban adalah tanggung jawab atas biaya yang dapat mereka kendalikan secara langsung. Dengan demikian, manajer tiap pusat pertanggungjawaban tersebut dapat mengidentifikasi pendapatan dan biaya yang berada di bawah pengawasannya (Controllable) dan yang tidak berada di bawah pengawasannya (Uncontrollable). Hanya biaya dan pendapatan yang terkendali saja yang menjadi tanggung jawab tiap manajer pusat pertanggungjawaban (Putri, 2005).

Definisi biaya terkendali menurut Daljono (2009 : 21) adalah biaya di mana manajer dapat mempengaruhi ada tidaknya dan besar kecilnya biaya tersebut. Apabila seorang manajer tidak dapat mempengaruhi suatu biaya melalui kebijakannya, maka biaya tersebut merupakan biaya tak terkendali bagi manajer tersebut.

Semua biaya atau semua kegiatan yang menimbulkan biaya harus mendapat otoritas dari orang – orang yang bertanggung jawab pada kegiatan tersebut. Oleh Karena itu, semua biaya dapat dikendalikan pada tingkat manajemen tertentu. Jika suatu biaya tidak dapat dikendalikan pada tingkat manajemen tertentu, maka biaya tersebut harus dapat dikendalikan oleh tingkat manajemen yang lebih tinggi.

Berdasarkan konsep pengendalian biaya, setiap pos biaya pada suatu departemen atas unit organisasi harus di klasifikasikan dan di tentukan di anggaran secara jelas sebagai biaya terkendali dan biaya tak terkendali pada setiap pusat pertanggungjawaban tertentu. penentuan secara tegas ini sangat penting terutama dalam pengendalian biaya untuk laporan

- 2) Untuk merencanakan dan mengkoordinasi kegiatan keseluruhan perusahaan.
- 3) Untuk berperan serta dalam perencanaan divisi.
- 4) Untuk ikut mengendalikan, setidak – tidaknya sebagian divisi anggaran disusun untuk memenuhi berbagai tujuan tertentu.

Penyusunan anggaran operasi mempunyai empat tujuan utama (Anthony dan Govindarajan, 2005):

- a. Untuk menyesuaikan rencana strategis
- b. Untuk membantu mengkoordinasi aktivitas dari beberapa bagian organisasi.
- c. Untuk menugaskan tanggung jawab kepada manajer, untuk mengotorisasi jumlah yang berwenang untuk mereka gunakan, dan untuk menginformasikan kepada mereka mengenai kinerja yang diharapkan dari mereka.
- d. Untuk memperoleh komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual manajer.

Menurut Hansen dan Mowen (2009 : 424), sebuah sistem penganggaran memberikan beberapa manfaat untuk suatu informasi.

- a. Memaksa para manajer untuk melakukan perencanaan.
- b. Menyediakan informasi yang dapat di gunakan untuk memperbaiki pengambilan keputusan.
- c. Menyediakan standar evaluasi kinerja.
- d. Memperbaiki komunikasi dan koordinasi.

- g. Secara berkala, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran, dan varians dianalisis serta dijelaskan.

Sedangkan menurut Anthony, dan kawan – kawan (dikutip oleh Diana Putri, 2005), berdasarkan pusat – pusat pertanggungjawaban, anggaran dibagi menjadi tiga jenis, yaitu:

a. Anggaran biaya

Anggaran biaya dapat dibagi ke dalam dua macam, yaitu:

- 1) Anggaran yang menyangkut pengeluaran terukur (*Engineered Expenses*). Dalam pusat tanggung jawab, di mana keluaran dapat diukur.
- 2) Anggaran yang menyangkut pengeluaran diskresioner (*Discretionary Expenses*) di pusat tanggung jawab, di mana keluaran tidak dapat diukur.

b. Anggaran pendapatan

Anggaran pendapatan mempunyai karakteristik berikut, yaitu:

- 1) Anggaran ini dirancang untuk mengukur efektifitas pemasaran.
- 2) Manajer pemasaran tidak dapat dituntut untuk sepenuhnya bertanggungjawab atas pencapaian sasaran yang dianggarkan seperti halnya dengan anggaran biaya.

c. Anggaran laba

Anggaran laba divisi digunakan oleh manajemen puncak:

- 1) Untuk mereview unjuk kerja keuangan perusahaan total yang diharapkan untuk tahun mendatang dan untuk mengambil tindakan tertentu bila unjuk kerja tersebut tidak memuaskan.

memberikan informasi bagi manajemen untuk memungkinkan mereka untuk mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi dari rencana kegiatan, yang pada gilirannya dapat di gunakan oleh manajemen sebagai dasar untuk melakukan tindakan koreksi.

Menurut Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan yang dialih bahasakan oleh F. X. Kurniawan Tjakrawala dan Krist (2005:73) anggaran di definisikan 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 ini. Anggaran memiliki karakteristik-karakteristik sebagai berikut (Antony dan Govindarajan, 2005):

- a. Anggaran mengetimaskan potensi laba dari unit bisnis tersebut.
- b. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah non moneter.
- c. Biasanya meliputi waktu selama satu tahun. Dalam bisnis-bisnis yang sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor musiman, mungkin ada dua anggaran per tahun.
- d. Merupakan komitmen manajemen; manajer setuju untuk menerima tanggung jawab atas pencapaian tujuan-tujuan anggaran.
- e. Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran.
- f. Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi-kondisi tertentu.



Unit moneter digunakan sebagai alat pengukur suatu objek atau aktivitas perusahaan dan menganggap bahwa nilai uang adalah stabil dari waktu ke waktu.

e. Transaksi

Transaksi yaitu kejadian atau peristiwa didalam perusahaan yang dapat menyebabkan perubahan pada jumlah harta, hutang dan modal.

f. Kelangsungan Usaha (*going concern*)

Asumsi akuntansi bahwa perusahaan akan berjalan terus sampai pada masa yang tidak dapat ditetapkan atau cukup lama untuk melaksanakan rencananya.

g. Konsep Penandingan (*Matching Concept*)

Menurut C. Rollin Niswonger, Carl S. Warren, James M. Reeve, Philip E. Fess, Matching Concept, didefinisikan sebagai berikut: Konsep akuntansi yang mendukung pelaporan pendapatan dan beban terkait pada periode yang sama.

8. 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 kerja tersebut kemudian disusun dan dievaluasi melalui proses penyusunan anggaran. Setelah anggaran disusun dan kemudian dilaksanakan, akuntansi biaya berfungsi untuk memberikan umpan balik dengan manajemen mengenai konsumsi sumber daya dalam pelaksanaan rencana kegiatan. Perbandingan dan analisis biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan

Dalam penerapan akuntansi ada hal-hal yang perlu diperhatikan mengenai konsep-konsep dasar akuntansi, yaitu sebagai berikut (Sugiarto, 1999:54):

a. Kesatuan usaha (business entity)

Menurut Sugiarto dan Suwardjono konsep kesatuan usaha yaitu sebagai berikut: konsep yang mengatakan bahwa dari akuntansi unit usaha atau perusahaan harus dianggap sebagai orang atau badan atau organisasi yang berdiri sendiri, bertindak atas namanya sendiri, dan terpisah dari pemilik.

b. Dasar-dasar pencatatan

Terdapat dua macam dasar pencatatan dalam akuntansi yang dipakai dalam mencatat transaksi yaitu:

- 1) Dasar kas, yaitu suatu dasar akuntansi yang mengakui pendapatan dan melaporkannya pada saat kas diterima, serta mengakui biaya atau beban dan mengurangkannya dari pendapatan pada saat pengeluaran kas untuk membayar biaya atau beban tersebut dilakukan dalam suatu periode tertentu.
- 2) Dasar akrual, yaitu mencatat setiap transaksi yang terjadi tanpa memperhatikan kas yang sudah diterima atau belum.

c. Konsep periode waktu

Konsep periode waktu yaitu suatu konsep yang menyatakan bahwa akuntansi menggunakan periode waktu sebagai dasar dalam mengukur dan menilai kemajuan perusahaan.

d. Unit moneter

penghasilan dan biaya yang terjadi dalam perusahaan yang bersangkutan.

b. Struktur organisasi divisional

Pada tiap struktur organisasi ini kegiatan-kegiatan fungsional dilaksanakan oleh unit-unit kerja dalam lingkup satu organisasi sendiri. Secara umum maksud dari adanya proses divisional adalah untuk mendelegasikan otoritas kerja yang lebih besar kepada manajer operasional sehingga dalam tipe organisasi desentralisasi berdasarkan pusat laba, manajemen puncak mendelegasikan wewenang-wewengannya kepada tingkat manajemen yang lebih rendah. Oleh karena itu, pada tipe organisasi desentralisasi, perusahaan dibagi kedalam segmen-segmen yang di perlukan sebagai unit penghasilan laba berdiri sendiri.

Kadang-kadang struktur organisasi fungsional disebut juga sebagai organisasi sentralisasi karena perusahaan dibagi atas beberapa fungsi penjualan, produksi, pembelian, keuangan, dan sebagainya. Organisasi divisional sering di sebut juga sebagai organisasi desentralisasi, karena perusahaan mempunyai beberapa divisi produk di mana masing-masing produk memerlukan cara tersendiri untuk beroperasi. Analogi seperti ini tidak seharusnya benar, karena dikotomi antara sentralisasi dan desentralisasi lebih mengacu pada sejauh mana kebebasan didelegasikan untuk mengambil keputusan, sedangkan pemisahan antara fungsional dan divisional lebih ditekankan pada sejauh mana masing-masing manajer mampu melaksanakan fungsinya.

di dalam organisasi harus bertanggung jawab terhadap segala aktivitas yang berada dibawah pengendaliannya.

Dengan kata lain, manajer yang disertai wewenang dari pimpinan perusahaan harus mempertanggungjawabkan kinerjanya pada pimpinan perusahaan tersebut. Perusahaan sebagai suatu organisasi harus memiliki dstruktur organisasi yang disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggung jawab setiap manajer menjadi lebih jelas.

Struktur organisasi merupakan pengaturan garis tanggung jawab dalam satu entitas yang disusun untuk mencapai tujuan bersama orang-orang yang berada pada jajaran garis tersebut. Struktur organisasi dalam akutansi pertnggungjawaban menunjukkan bahwa tiap-tiap pimpinan jelas atas segala kegiatan yang berada di bawah pengendaliannya. Tanggung jawab timbul karena diberikan wewenang mengalir dari atas ke bawah. Dalam hubungannya dengan tingkat pertanggungjawaban atau pemberian wewenang, struktur organisasi terbagi menjadi dua bagian, yaitu (Diana putri,2005).

a. Stuktur organisasi fungsional

Pada tipe struktur organisasi ini, setiap manajer bertanggung jawab atas setiap aktivitas operasi perusahaan berdasarkan fungsi manajer yang bersangkutan. Artinya tiap manajer hanya bertanggung jawab atas kinerjanya yang menjadi tugasnya. Biasanya manajer tingkat atas yang berperan untuk mengambil keputusan dan manajer tiap fungsi yang ada dalam organisasi tersebut terkadang memiliki wewenang terbatas dalam pengembalian keputusan. Dengan demikian hanya tingkat pimpinan tertinggi yang bertanggung jawab terhadap

pertanggungjawaban tersebut dalam satuan rupiah dan manajer pusat pertanggungjawaban tersebut di ukur kinerjanya atas dasar selisih antara pendapatan dengan biayanya.

#### 4) Pusat investasi

Di unit usaha yang lain, laba di bandingkan dengan aktifa yang di gunakan untuk menghasilkan laba tersebut. pusat pertanggungjawaban ini di sebut sebagai pusat investasi ukuran prestasi manajer dapat berupa rasio antara laba dengan imvestasi yang di gunakan untuk memperoleh laba tersebut.

#### 6. Syarat-syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban

Menurut mulyadi (dikutip oleh Diana putri 2005), untuk dapat di terapkannya sistem akutansi pertanggungjawaban ada lima syarat, yaitu:

- a. struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab tiap tingkat manajemen.
- b. anggaran biaya yang di susun untuk tiap tingkatan manajemen.
- c. penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya (controllability) biaya oleh manajemen tertentu dalam operasi.
- d. terdapatnya susunan kode rekening perusahaan yang dikaitkan dengan kewenangan pengendalian pusat pertanggungjawaban.
- e. sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggung jawab (*responsibility reporting*).

#### 7. Stuktur organisasi

Dalam membahas sistem akutansi pertanggungjawaban, informasi akutansi selalu dihubungkan dengan wewenang yang dimiliki oleh tiap-tiap manajer yang ada dalam perusahaan , oleh karena itu setiap manajer

b) Input-inputnya dapat diukur secara fisik.

c) Jumlah dolar optimum dan input yang dibutuhkan untuk memproduksi suatu unit output dapat ditentukan.

## 2) Pusat biaya kebijakan

Pusat biaya kebijakan meliputi unit-unit administrative dan pendukung (seperti, akuntansi, hukum, hubungan industrial, hubungan masyarakat, sumber daya manusia), operasi litbang, hampir semua aktivitas pemasaran. Output dari pusat biaya ini tidak bisa diukur secara moneter.

## 3) Pusat laba

Ketika kinerja finansial suatu pusat pertanggungjawaban dalam ruang lingkup laba (yaitu selisih antara pendapatan dan biaya), maka pusat ini disebut sebagai pusat laba (*profit center*). Laba merupakan ukuran kinerja yang berguna karena laba memungkinkan manajemen senior untuk dapat menggunakan satu indikator yang komprehensif, dibandingkan jika harus menggunakan beberapa indikator (beberapa diantaranya menunjuk 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 pengukur kinerja manajernya. Suatu pusat pertanggungjawaban merupakan pusat laba jika manajemen puncak menghendaki untuk mengukur keluaran pusat

standard an anggaran fleksibel untuk mengendalikan biaya. Apabila selisih dari standar bersifat signifikan, manajemen haruslah menginvestigasi aktivitas-aktivitas pusat biaya dalam upaya menentukan apakah biaya luar kendali, atau sebaliknya, standar biayanya yang memang perlu di revisi. Manajer pusat biaya tidak membuat keputusan menyangkut penjualan ataupun jumlah aset tetap yang diinvestigasikan pada pusat biaya tersebut.

Kinerja pusat biaya terutama diukur berdasarkan efisiensi dan mutu. Kendatipun demikian, minimisasi biaya mungkin saja dilakukan dengan mengorbankan mutu dan volume produksi sehingga mengakibatkan tidak adanya keharmonisan dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Untuk menanggulangi tentidisi ini perlu ditetapkan jenis dan banayaknya produksi yang dikehendaki serta standar mutu yang diisyaratkan.

Terdapat dua cara beroperasinya pusat biaya. Beberapa pusat biaya diberikan sejumlah tetap sumber daya (anggaran) dan diminta menghasilkan sebanyak mungkin keluaran dari sejumlah sumber daya tersebut. Pengelolaan pusat biaya lainnya adalah dengan meminimalkan biaya-biaya seraya menghasilkan suatu kuantitas keluaran tertentu. Oleh karena itu, produk yang diproduksi dalam pusat-pusat biaya harus dipantau. Ada dua jenis umum dari pusat biaya, yaitu:

1) Pusat biaya teknik

Pusat biaya teknik memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

a) Input-inputnya dapat diukur secara moneter.

a. Pusat Pendapatan

Dipusat pendapatan, suatu output (yaitu,pendapatan) diukur secara moneter,akan tetapi tidak ada upaya formal yang dilakukan untuk mengaitkan input (yaitu,beban atau biaya) dengan output. Pada umumnya,pusat pendapatan merupakan unit pemasaran/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 kuota, dan manajer dianggap bertanggung jawab atas biaya yang terjadi secara langsung didalam unitnya,akan tetapi ukuran utamanya adalah pendapatan.

b. Pusat Biaya

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang diinputnya diukur secara moneter, namun inputnya tidak. Pusat biaya (Cost Center), manajerdepartemen atau divisi diserahi 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 ditutantaskan dalam batasan yang diperkenankan oleh anggaran atau biaya standar .Manajer pusat biaya memakai biaya



Dalam organisasi perusahaan, penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolok ukur kinerjanya (Diana putri, 2005).

Definisi pusat pertanggungjawaban menurut Hansen dan Mowen (2009:560) adalah "Pusat pertanggungjawaban (*Responsibility Center*) merupakan suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggung jawab terhadap serangkaian kegiatan tertentu."

Menurut Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan (2009:171) 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 aktivitas yang dilakukan oleh unit tersebut.

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

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.

Ada empat jenis pusat pertanggungjawaban, digolongkan menurut sifat input dan atau output moneter yang diukur untuk tujuan pengendalian (Anthony dan Govindarajan, 2009):

memuaskan terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara menyeluruh”.

Sedangkan beberapa tujuan akuntansi pertanggungjawaban lainnya menurut Hidayat dan Tin (2012:189) adalah sebagai berikut:

- a. Dapat digunakan sebagai salah satu alat perencanaan untuk mengetahui kriteria-kriteria penilaian unit usaha tertentu.
- b. Dapat digunakan sebagai pedoman penting langkah yang harus dibuat oleh perusahaan dalam rangka pencapaian sasaran perusahaan.
- c. Dapat digunakan sebagai tolak ukur dalam rangka penilaian kinerja (performance) bagian-bagian yang ada dalam perusahaan, karena secara berkala top manajemen menerima laporan pertanggungjawaban dari setiap tingkatan manajemen dan top manajer dapat menilia performance dari setiap bagian yang dilihat dan ditetapkan untuk setiap bagian yang menjadi tanggungjawabnya.
- d. Membantu manajemen dalam pengendalian dengan melihat penyimpanan realisasi dibandingkan dengan anggaran yang ditetapkan.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan aset, pendapatan dan atau biaya yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap pusat pertanggungjawaban tertentu. Informasi ini dapat berupa informasi historis yang berupa aset, pendapatan dan atau biaya masa lalu sehingga dapat pula berupa informasi masa yang akan datang.

#### 4. Pengertian Pusat Pertanggungjawaban

Penggunaan sumber daya ini diukur dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban. Informasi akuntansi pertanggungjawaban menyajikan informasi mengenai biaya sesungguhnya dan biaya yang dianggarkan kepada setiap manajer yang bertanggung jawab untuk memungkinkan mereka mempertanggungjawabkan pelaksanaan anggarannya. Dengan membandingkan biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan, dapat diukur kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.

- d. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi.

Sistem penghargaan dan hukuman dirancang untuk memacu para manajer dalam mengelola biaya sehingga tercapai target standar biaya yang dicantumkan dalam anggaran. Atas dasar evaluasi penyebab terjadinya penyimpangan biaya yang direalisasi dari biaya yang dianggarkan, para manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan standar yang ditetapkan.

### 3. Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Dalam penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban tentunya memiliki tujuan dan manfaat bagi perusahaan yang menerapkan sistem tersebut. Adapun beberapa ahli yang memberikan pendapat mengenai tujuan dan manfaat akuntansi pertanggungjawaban, diantaranya ialah Ikhsan dan Ishak (2008:139) menyebutkan bahwa "Tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk memastikan bahwa individu-individu pada seluruh tingkatan di perusahaan telah memberikan kontribusi yang

## 2. Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (2006:17), "Akuntansi pertanggungjawaban mempunyai empat karakteristik yaitu: adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban, adanya standar sebagai tolok ukur kinerja, kinerja diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran, dan adanya hukuman dan penghargaan". Dari kutipan tersebut dapat dijelaskan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut:

### a. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban

Sistem akuntansi pertanggungjawaban mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban sebagai unit organisasi seperti departemen, tim kerja, atau individu. Apapun satuan pusat pertanggungjawaban yang dibentuk, akuntansi pertanggungjawaban membebaskan tanggung jawab kepada individu yang diberi wewenang.

### b. Adanya standar yang ditetapkan sebagai tolok ukur kinerja

Setelah pusat pertanggungjawaban diidentifikasi dan ditetapkan, akuntansi pertanggungjawaban menghendaki ditetapkannya biaya standar sebagai dasar untuk menyusun anggaran. Anggaran berisi biaya standar yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Biaya standar dan anggaran inilah yang merupakan ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan anggaran.

### c. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran

Pelaksanaan anggaran merupakan penggunaan sumber daya oleh manajer pusat pertanggungjawaban untuk mencapai sasaran.

sumber daya tersebut, maka akan semakin baik juga keputusan yang di ambil untuk mengalokasikannya. Kedua, akuntansi menyediakan informasi keuangan yang bersifat kuantitatif yang di gunakan dalam kaitannya dengan evaluasi kualitatif dalam membuat perhitungan. Sehingga informasi masa lalu yang disediakan akan bermanfaat dalam pengambilan keputusan ekonomi masa mendatang.

Pada umumnya tujuan akuntansi adalah menyajikan informasi ekonomi dari satu kesatuan ekonomi kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Sedangkan hasil dari proses akuntansi yang berbentuk laporan keuangan yang diharapkan dapat membantu bagi pemakai informasi keuangan.

Seorang pimpinan diharapkan mampu memantau seluruh kegiatan operasi perusahaannya secara langsung. Namun, semakin kompleksnya kegiatan suatu perusahaan menyebabkan pimpinan tak lagi mampu memantau seluruh kegiatan perusahaan secara langsung. Oleh karena itu, diperlukan adanya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab melalui penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Dengan akuntansi pertanggungjawaban pimpinan dapat mengendalikan tanggung jawab tiap unit kerja atau pusat pertanggungjawaban.

Sehingga berdasarkan pendapat-pendapat tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang membandingkan rencana (anggaran) dengan tindakan (hasil sesungguhnya) dari setiap pusat pertanggungjawaban yang digunakan untuk mengukur kinerja seseorang dan atau suatu departemen dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Hansen dan Mowen juga mengemukakan pendapat mengenai definisi akuntansi pertanggungjawaban (2009 : 229) adalah sebagai berikut:

“Akuntansi pertanggungjawaban adalah alat fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan melalui empat elemen penting, yaitu pemberian tanggung jawab, pembuatan ukuran kinerja atau *Benchmarking*, pengevaluasian kinerja, dan pemberian penghargaan. Akuntansi pertanggungjawaban bertujuan memengaruhi perilaku dalam cara tertentu sehingga seseorang atau kegiatan perusahaan akan disesuaikan untuk mencapai tujuan bersama.”

Sedangkan yang dikemukakan oleh Samryn (2012:261) ialah bahwa “Akuntansi Pertanggungjawaban merupakan sebuah sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen”.

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat-pusat tanggung jawab pada keseluruhan organisasi dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat tanggung jawab itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab yang bersangkutan (Rudianto 2013:176).

Dari definisi diatas akuntansi mengandung dua hal. Pertama, akuntansi memberikan jasa, maksudnya kita harus memanfaatkan sumber-sumber yang ada (misalnya : sumber daya alam, tenaga kerja dan kekayaan keuangan) dengan bijaksana sehingga kita dapat memaksimalkan manfaat bagi kesejahteraan masyarakat, semakin baik system akuntansi yang mengukur dan melaporkan biaya penggunaan

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Tinjauan Pustaka

##### 1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban memiliki peranan yang sangat penting dalam proses pengendalian biaya dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya pada perusahaan.

Pengertian akuntansi menurut Accounting Principle Board (APB) Statement no. 4 dalam Sofyan Syafri Harahap sebagai berikut: Akuntansi adalah suatu kegiatan jasa. Fungsinya adalah memberikan informasi kuantitatif, umumnya dalam ukuran uang, mengenai suatu badan ekonomi yang dimaksudkan untuk digunakan dalam pengambilan keputusan ekonomi sebagai dasar memilih diantara beberapa alternatif (Harahap, 2005:4).

Menurut Garisson (2008:380) mendefinisikan bahwa *“A system of accountability in which managers are held responsible for those items of revenue and cost – and only those items - over which the manager can exert significant control. The managers are held responsible for differences between budgeted and actual result”*.

“Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu system akuntansi dimana manajer dibebani pendapatan dan biaya yang menjadi tanggung jawab dan yang berada dalam kendalinya. Manajer bertanggung jawab atas perbedaan antara anggaran dan realisasi”.

Data primer merupakan data yang berasal dari sumber pertama yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan yang diteliti. Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer dapat berupa opini subjek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian. Dalam penelitian ini data primer yang dikumpulkan berasal dari opini subjek yang diperoleh dari hasil wawancara.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan dan tidak dipublikasikan. Dalam penelitian ini sekunder yang digunakan adalah REKAP pada tahun 2017 PT. PELNI laporan keuangan PT. PELNI cabang Makassar tahun 2017-2018, literature-literatur, jurnal, serta artikel yang dibuat oleh pihak ketiga dan mempunyai relevansi dengan penelitian ini.



## 2. Pengendalian biaya

Pengendalian biaya yaitu tindakan yang dilakukan untuk mengarahkan aktivitas agar tidak menyimpang dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kelayakan pengendalian biaya

Indikator:

- a. Adanya pencatatan dan otorisasi pengeluaran biaya
- b. Adanya analisis untuk penyimpangan yang terjadi.
- c. Adanya rekomendasi menanggapi penyimpangan materil.

## 3. Evaluasi efisiensi biaya

Evaluasi efisiensi biaya yaitu menghitung rasio yang menggambarkan perbandingan antara besarnya biaya yang dikeluarkan dengan biaya yang dianggarkan.

### **B. Objek Penelitian**

Penelitian ini menggunakan data yang bersumber dari PT. Pelayaran Nasional Indonesia (PELNI) kantor cabang Makassar di jalan Sawerigading, Ujung Pandang, kota Makassar, Sulawesi Selatan.

### **C. Jenis dan Sumber Data**

Data merupakan faktor yang penting untuk menunjang suatu penelitian. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### 1. Data Primer

## 1. Akuntansi pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban yaitu 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 dan penghasilan yang dianggarkan.

### a. Syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban

Indikator:

- 1) Struktur organisasi
- 2) Anggaran
- 3) Pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali
- 4) Pengklasifikasikan kode-kode rekening
- 5) Laporan pertanggungjawaban

### b. Terdapatnya karakteristik akuntansi pertanggungjawaban

Indikator:

- 1) Adanya identifikasi pusat-pusat pertanggungjawaban.
- 2) Standar ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaan.
- 3) Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran.
- 4) Manajer secara individual diberikan penghargaan atau hukuman

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Metode Pengendalian Data

##### 1. Studi Pustaka

Studi pustaka ini bertujuan untuk memperoleh data sekunder. Untuk membekali diri akan teori akuntansi pertanggungjawaban, kondisi-kondisi yang dibutuhkan sebagai syarat dapat diterapkannya isi pada perusahaan, serta teori-teori lain yang dapat membantu penulis dalam menjawab pertanyaan penelitian yang telah ditentukan sebelumnya, maka dilakukan studi kepustakaan dengan cara membaca literatur-literatur tentang sistem akuntansi pertanggungjawaban.

##### 2. Studi Lapangan

Untuk memperoleh gambaran yang sesungguhnya tentang hal-hal yang berkaitan dengan efisiensi penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban, penulis melakukan penelitian langsung pada PT.PELNI. Data yang didapat dari Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.

Sesuai dengan judul tersebut diatas yaitu penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya, maka terdapat variabel yang menjadi dimensi pengukuran dalam penelitian ini, yaitu:

diketahui efisiensi dari pengendalian biaya yang telah dilakukan perusahaan. Realisasi biaya yang terjadi dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya di mana analisis tersebut disajikan berupa persentase perbandingan. Dari analisis ini kemudian ditetapkan besarnya penyimpangan yang nantinya akan dimintakan pertanggungjawaban kepada manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

Rumus yang digunakan untuk mengukur efisiensi biaya adalah Rumus Rasio realisasi biaya terhadap anggaran:

$$P = \frac{R}{A} \times 100\%$$

$$V = \frac{A}{B} - \frac{R}{B} \times 100\%$$

$$h = A - R$$


## **E. Interpretasi Hasil**

Pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif. Analisis deskriptif kualitatif merupakan metode yang menggunakan data yang diperoleh dan dikumpulkan untuk kemudian dianalisis berdasarkan metode-metode yang telah ditetapkan dengan tujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang menunjang pengendalian biaya dengan adanya penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

## **F. Manfaat Hasil Analisis**

Dalam analisis ini penulis melakukan pemahaman akan kondisi kondisi yang ada dalam perusahaan, kemudian melakukan analisis perbedaan-perbedaan yang terjadi, dan menentukan apakah perbedaan-perbedaan itu menyangkut hal-hal yang mendasar, dari analisis ini dapat disimpulkan tentang efisiensi penerapan system akuntansi pertanggungjawaban, serta memberikan saran-saran yang tepat mengenai penerapannya di masa yang akan datang.

Untuk menganalisis akuntansi pertanggungjawaban, maka kondisi-kondisi yang ada dalam perusahaan yang dibandingkan dengan teori-teori yang ada. Suatu penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan memadai jika telah memahami syarat dan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban. Sedangkan pengendalian biaya dapat dikatakan baik jika telah memenuhi kelayakan pengendalian biaya secara memadai dan efisien.

Dalam penelitian ini anggaran digunakan sebagai informasi akuntansi pertanggungjawaban. Dengan menganalisis anggaran tersebut, dapat

bahwa biaya yang terjadi pada PT Pelni Kantor Cabang  
Makassar belum efisien.



- Realisasi biaya pegawai pada triwulan IV tahun 2018 sebesar Rp 485.689.000,00 atau 83% dari anggaran sejumlah Rp 586.284.000,00. Hal ini menunjukkan adanya selisih yang menguntungkan yaitu sebesar Rp 100.595.000,00, realisasi biaya kurang dari 100% atau tidak melebihi anggaran biaya pegawai yang telah ditetapkan.
- Realisasi biaya barang dan jasa pada triwulan IV tahun 2018 sebesar Rp 290.663.000,00 atau 158% dari anggaran sejumlah Rp 183.700.000,00. Hal ini menunjukkan adanya selisih yang tidak menguntungkan yaitu sebesar Rp 106.963.000,00, realisasi biaya lebih dari 100% atau melebihi anggaran biaya barang dan jasa yang telah ditetapkan.
- Realisasi biaya penyusutan pada triwulan IV tahun 2018 sebesar Rp 59.744.000,00 atau 40% dari anggaran sejumlah Rp 150.285.000,00. Hal ini menunjukkan adanya selisih yang menguntungkan yaitu sebesar Rp 90.541.000,00, realisasi biaya kurang dari 100% atau tidak melebihi anggaran biaya penyusutan yang telah ditetapkan.
- Realisasi lumpsum overhead SBN pada triwulan IV tahun 2018 sebesar Rp 57.500.000,00 atau 167% dari anggaran sejumlah Rp 34.500.000,00. Hal ini menunjukkan adanya selisih yang tidak menguntungkan yaitu sebesar Rp 23.000.000,00, realisasi biaya lebih dari 100% atau melebihi anggaran lumpsum overhead SBN yang telah ditetapkan.

Berdasarkan analisis di atas, maka dapat disimpulkan

sejumlah Rp 619.925.000,00. Hal ini menunjukkan adanya selisih yang tidak menguntungkan yaitu sebesar Rp 680.149.000,00, realisasi biaya lebih dari 100% atau melebihi anggaran biaya usaha yang telah ditetapkan.





Sedangkan pengendalian biaya dapat dikatakan baik jika telah memenuhi kelayakan pengendalian biaya secara memadai dan efisien. Dalam hal ini PT. Pelni belum dapat melakukan pengendalian biaya dengan baik karena tidak adanya pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali sehingga sulit dilakukan analisis yang mendalam mengenai penyimpangan biaya yang terjadi.

Dalam penelitian ini anggaran digunakan sebagai informasi akuntansi pertanggungjawaban. Dengan menganalisis anggaran tersebut, dapat diketahui efisiensi dari pengendalian biaya yang telah dilakukan perusahaan. Realisasi biaya yang terjadi dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya di mana hasil analisis tersebut disajikan berupa persentase perbandingan. Dari analisis laporan realisasi anggaran triwulanan perusahaan, dapat dilihat bahwa pengendalian biaya pada PT. Pelni belum efisien.

#### **Efisiensi Pengendalian Biaya**

Tolok ukur yang digunakan perusahaan untuk mengukur efisiensi dari pengendalian biaya adalah dengan membandingkan antara biaya usaha dengan biaya standar. Berikut ini adalah analisis biaya PT. Pelni kantor cabang Makasar triwulan- IV tahun 2018.

- Realisasi biaya usaha cabang pada triwulan IV tahun 2018 sebesar Rp 1.300.074.000,00 atau 210% dari anggaran

Laporan pertanggungjawaban dapat digunakan sebagai tolok ukur penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan pengendalian biaya karena secara berkala manajemen puncak menerima laporan pertanggungjawaban dari setiap tingkatan manajemen. Dengan demikian, akuntansi pertanggungjawaban mendorong manajer untuk mencapai tujuan pengendalian.

Dengan membandingkan antara teori-teori yang telah ada dengan data-data yang didapat dari studi kasus maka dapat dikatakan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Pelnit Cabang Makasar belum memadai. Suatu penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan memadai jika telah memenuhi syarat dan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban. Dalam pembahasan ini dapat dilihat bahwa perusahaan belum melakukan pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali.

Dengan tidak adanya pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali, maka perusahaan tidak dapat melakukan pengendalian biaya dengan baik. Anggaran yang telah ditetapkan perusahaan tidak dapat digunakan untuk mengukur kinerja manajer. Selain itu, laporan pertanggungjawaban juga tidak mencerminkan besarnya biaya yang menjadi tanggung jawab manajer. Manajer hanya dimintai pertanggungjawaban atas biaya-biaya yang dapat dikendalikannya saja.

tipe informasi akuntansi manajemen. Akuntansi pertanggungjawaban memfokuskan terhadap pembagian wewenang kepada manajer yang bertanggung jawab. Akuntansi pertanggungjawaban berperan sebagai alat pengendalian biaya dengan menghubungkan biaya dengan bagian di mana biaya tersebut dikeluarkan atau diperoleh oleh manajer yang bertanggungjawab pada bagian tersebut.

Pelaksanaan perencanaan dan pengendalian dalam suatu perusahaan memerlukan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Setiap pusat pertanggungjawaban selalu menetapkan target-target operasional dan anggaran. Dengan membandingkan realisasi dan dengan anggaran, seorang manajer pusat pertanggungjawaban dapat mengetahui apakah pengendalian biaya telah berjalan dengan baik dan telah menggunakan biaya secara efisien.

Melalui akuntansi pertanggungjawaban, biaya dikelompokkan dan dilaporkan untuk tiap tingkatan manajemen yang hanya dibebani dengan biaya-biaya yang berada di bawah pengendaliannya atau yang berada di bawah tanggung jawabnya. Dengan demikian, manajer dapat melakukan pengendalian dan pengawasan atas pengeluaran biaya. Selain itu, biaya juga harus dilaporkan dan dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Hal ini dapat membantu manajemen dalam melakukan pengendalian biaya dengan menganalisis penyimpangan yang terjadi.

### **Adanya analisis untuk penyimpangan yang terjadi.**

Perusahaan menyusun anggaran dalam rangka pengendalian biaya. Biaya yang sesungguhnya dianalisis dengan cara membandingkan dengan anggaran sehingga dapat diketahui penyimpangan yang terjadi. Apabila terdapat penyimpangan yang tidak menguntungkan, maka perusahaan dapat segera menelusuri penyebabnya dan mengambil tindakan koreksi.

PT Pelni telah melakukan perhitungan-perhitungan analisis laporan keuangan, baik untuk intern maupun kepentingan ekstern, anak perusahaan, usaha penunjang, usaha sampingan dan usaha-usaha lainnya. Hasil dari analisis tersebut dicantumkan dalam memori penjelasan laporan realisasi anggaran. Akan tetapi, perusahaan tidak melakukan penelusuran mendalam sehingga sulit untuk mengambil tindakan koreksi.

### **Adanya rekomendasi menanggapi penyimpangan materiil.**

Dengan adanya penyimpangan yang tidak menguntungkan, sebaiknya dibuat rekomendasi guna menanggapi penyimpangan materiil. Namun, sejauh ini perusahaan belum melakukannya.

### **Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Melalui Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya**

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu

kenaikan pangkat atas kinerjanya yang dinilai memuaskan.

### **Kelayakan Pengendalian Biaya**

#### **Adanya pencatatan dan otorisasi untuk pengeluaran biaya**

PT Pelni telah melaksanakan pencatatan dan otorisasi untuk pengeluaran biaya yang memadai, ini terlihat dari :

- Secara berkesinambungan mengadakan pemantauan atas sistem dan prosedur administrasi keuangan, meneliti dan menganalisa laporan keuangan, mengawasi dan mencatat biaya yang terjadi.
- Melakukan pengawasan dan verifikasi serta pemeriksaan formal laporan keuangan atas biaya dari kegiatan usaha perusahaan.
- Melakukan verifikasi atas semua bukti-bukti keabsahan pengeluaran sebelum dilakukan pembayaran.

realisasi biaya dengan anggaran biaya yang terdapat pada laporan pertanggungjawaban.

### **Pengukuran Kinerja Manajer**

Di PT. Pelnit terdapat laporan pertanggungjawaban berupa laporan realisasi anggaran yang dapat dijadikan dasar yang memadai untuk mengukur kinerja manajer. Dengan adanya jenis laporan seperti itu, maka kinerja manajer dapat diukur oleh perusahaan. Laporan ini berisi mengenai biaya-biaya yang dianggarkan, biaya yang sebenarnya dan selisihnya.

### **Manajer secara Individual Diberikan Penghargaan**

Dengan membandingkan antara realisasi biaya dengan anggaran biaya yang terdapat pada laporan pertanggungjawaban, maka akan diperoleh selisih atas biaya tersebut. Apabila terdapat selisih yang menguntungkan, maka manajer tersebut akan mendapat penghargaan atas prestasinya. Sedangkan jika terdapat penyimpangan yang tidak menguntungkan, maka manajer tersebut akan dimintai pertanggungjawaban atas kinerjanya. Jika manajer tersebut tidak dapat memberikan pertanggungjawaban, maka perusahaan akan memberikan hukuman. Pemberian penghargaan dan hukuman ini disesuaikan dengan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) yang telah ditetapkan oleh PT. Pelnit. Sebagai contoh, bonus 50% gaji diberikan kepada para karyawan atas pencapaian kinerja kantor cabang yang dinilai baik. Sedangkan manajer akan diberikan

pendapatan, pusat laba dan pusat investasi. Dalam penelitian ini pembahasan hanya dipusatkan terhadap pusat biaya, di mana PT. Peln telah mengidentifikasi pusat biaya sebagai berikut :

- 1) Dinas armada sebagai pusat biaya armada yang bertanggung jawab dalam menyelenggarakan kegiatan perencanaan, pengkoordinasian, pengawasan dan pembuatan laporan bidang pemeliharaan, perawatan dan perbaikan kapal sebagai alat produksi usaha jasa angkutan laut dan peralatan usaha jasa penunjang perusahaan.
- 2) Dinas administrasi sebagai pusat biaya administrasi yang bertanggung jawab dalam menyelenggarakan kegiatan perencanaan, pengkoordinasian, pengawasan dan pembuatan laporan bidang anggaran, perbendaharaan, akuntansi, administrasi personalia, administrasi dan layanan umum kerumahtanggaan kantor serta pengamanan dan pengelolaan aset umum perusahaan.

Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa struktur organisasi perusahaan telah memenuhi salah satu karakteristik akuntansi pertanggungjawaban yaitu adanya identifikasi pusat-pusat pertanggungjawaban.

### **Standar Pengukuran Kinerja**

Anggaran dapat digunakan sebagai standar dalam menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Penilaian kinerja manajer dilakukan berdasarkan perbandingan antara

- Realisasi laba usaha cabang pada triwulan IV/2018 sebesar Rp 909.744.000,00 atau 198% dari anggaran sejumlah Rp 458.807.000,00. Sampai dengan semester II/2018 tercapai sebesar Rp 2.655.130.000,00 atau 169% dari anggaran sebesar Rp 1.567.461.000,00 apabila dibandingkan dengan tahun 2017 tercapai 369%.

Berdasarkan keterangan di atas, dapat dikatakan bahwa laporan pertanggungjawaban di PT. Pelni telah cukup memadai. Pada kenyataannya kecil kemungkinan biaya yang sesungguhnya terjadi sama dengan biaya yang dianggarkan karena adanya situasi dan kondisi yang berubah-ubah dan terdapat beberapa kemungkinan yang tidak dapat diprediksi sebelumnya, seperti kenaikan harga BBM dan pencapaian *load factor* kapal penumpang yang masih bersaing dengan moda transportasi lain.

#### **Karakteristik Akuntansi**

#### **Pertanggungjawaban Identifikasi**

#### **Pusat Pertanggungjawaban**

Suatu pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk membantu pencapaian tujuan suatu organisasi sebagai suatu keseluruhan. Dalam prakteknya, suatu pusat pertanggungjawaban diberi tanggung jawab berdasarkan spesialisasi dan bidang yang ditempatinya.

Struktur organisasi PT. Pelni telah membagi bagian kerja atas pusat-pusat pertanggungjawaban, yaitu pusat biaya, pusat



tahun 2017 tercapai 115%.

- Realisasi laba usaha pada triwulan IV/2018 sebesar Rp 1.292.562.000,00 atau 100% dari anggaran sejumlah Rp 1.290.473.000,00. Sampai dengan semester II/2018 tercapai sebesar Rp 4.221.084.000,00 atau 88% dari anggaran sebesar Rp 4.811.890.000,00 apabila dibandingkan dengan tahun 2017 tercapai 156%.
- Realisasi laba di luar usaha pada triwulan IV/2018 sebesar Rp 395.778.000,00 atau 732% dari anggaran sejumlah Rp 54.103.000,00. Sampai dengan semester II/2018 tercapai sebesar Rp 1.185.727.000,00 atau 548% dari anggaran sebesar Rp 216.411.000,00 apabila dibandingkan dengan tahun 2017 tercapai 153%.
- Realisasi laba sebelum overhead pada triwulan IV/2018 sebesar Rp 1.688.340.000,00 atau 126% dari anggaran sejumlah Rp 1.344.576.000,00. Sampai dengan semester II/2018 tercapai sebesar Rp 5.406.811.000,00 atau 108% dari anggaran sebesar Rp 5.028.301.000,00 apabila dibandingkan dengan tahun 2007 tercapai 155%.
- Realisasi biaya overhead pada triwulan IV/2018 sebesar Rp 778.596.000,00 atau 88% dari anggaran sejumlah Rp 885.769.000,00. Sampai dengan semester II/2018 tercapai sebesar Rp 2.751.681.000,00 atau 80% dari anggaran sebesar Rp 3.460.840.000,00 apabila dibandingkan dengan tahun 2017 tercapai 99%.

Labarugi sebelum overhead	3.467.327	1.344.576	5.028.301	1.666.340	5.406.611	126	108	155
<b>BIAYA OVERHEAD</b>								
1. Biaya Pegawai	1.747.861	586.284	2.208.827	485.689	1.793.193	83	81	103
2. Biaya Barang & Jasa	888.760	183.700	788.872	290.663	854.047	158	108	96
3. Biaya Penyusutan	250.595	150.285	601.141	59.744	242.441	40	40	97
4. Lumpsom Overhead SBN	120.000	34.500	138.000	57.500	138.000	167	100	115
Jumlah Biaya Overhead	2.767.206	885.769	3.460.840	778.596	2.751.681	88	80	99
Labarugi Usaha Cabang	720.121	458.807	1.567.461	909.744	2.655.130	198	169	369

Sumber: Data Perusahaan

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat dilihat bahwa :

- Realisasi penghasilan usaha perkapalan pada triwulan IV/2018 sebesar Rp 45.131.199.000,00 atau 145% dari anggaran sejumlah Rp 31.096.597.000,00. Sampai dengan semester II/2018 tercapai sebesar Rp 155.014.210.000,00 atau 131% dari anggaran sebesar Rp 117.946.371.000,00 apabila dibandingkan dengan tahun 2017 tercapai 141%.
- Realisasi penghasilan usaha cabang pada triwulan IV/2018 sebesar Rp 2.592.636.000,00 atau 136% dari anggaran sejumlah Rp 1.910.398.000,00. Sampai dengan semester II/2018 tercapai sebesar Rp 9.046.514.000,00 atau 124% dari anggaran sebesar Rp 7.291.590.000,00 apabila dibandingkan dengan tahun 2017 tercapai 131%.
- Realisasi biaya usaha cabang pada triwulan IV/2018 sebesar Rp 1.300.074.000,00 atau 210% dari anggaran sejumlah Rp 619.925.000,00. Sampai dengan semester II/2018 tercapai sebesar Rp 4.825.430.000,00 atau 195% dari anggaran sebesar Rp 2.479.700.000,00 apabila dibandingkan dengan

Tabel 4.3

Laporan Pertanggungjawaban Kinerja Usaha Tahun 2018

NO	URAIAN	REALISASI S/DTRWIV2017	ANGGARAN		REALISASI		PERSENTASE		
			TRW-IV 2018	S/D SMT-II 2018	TRW-IV 2018	S/D SMT-II 2018	(6:4)	(7:5)	(7:3)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<b><u>KINERJA PRODUK</u></b>								
	a. CallKapal	583	196	728	165	580	84	80	99
	b. Muatan(T/M3)	16.637	6.480	23.414	8.319	25.999	128	111	156
	c. Kendaraan	566	174	694	226	579	130	83	102
	d. Penumpang	422.078	119.782	446.997	144.314	525.743	120	118	125
	<b><u>KEAGENAN</u></b>	73	26	100	18	56	69	56	77
	a. CallKapal								
	<b><u>PENGHASILAN USH PERKAPALAN</u></b>								
	b. PenghasilanPasasi	98.065.334	27.058.493	102.891.904	38.675.587	137.238.051	143	133	140
	c. PenghasilanMuatan	7.858.685	2.660.635	9.784.592	5.756.855	14.280.859	216	146	182
	d. Penghasilanoverbagage	4.327.070	1.358.121	5.192.484	686.969	3.449.191	51	66	80
	e. Penghasilan Perkapalanlainnya	68.474	19.348	77.391	11.788	48.109	61	60	67
	Jumlah Penghasilan	110.319.563	31.196.597	117.946.371	45.131.199	155.014.210	145	131	141

NO	URAIAN	REALISASI S/DTRWIV2017	ANGGARAN		REALISASI		PERSENTASE		
			TRW-IV 2018	S/D SMT-II 2018	TRW-IV 2018	S/D SMT-II 2018	(6:4)	(7:5)	(7:3)
	<b><u>USAHA CABANG</u></b>								
	a. Usaha AngkutanBandar	148.995	17.500	70.000	13.500	42.750	77	61	29
	b. UsahaKeagenan	964.521	240.068	960.271	240.076	963.054	100	100	100
	c. Pengh. Lain-lain (sewagedung)	5.515.978	1.554.830	5.897.319	2.256.560	7.750.710	145	31	141
	d. Komisi Penghasilan KapalMilik	291.500	98.000	364.000	82.500	290.000	84	80	99
	e. Call Fee KapalMilik								
	Jumlah Penghasilan Usaha Cabang	6.920.994	1.910.398	7.291.590	2.592.636	9.046.514	136	124	131
	<b><u>BIAYA USAHA CABANG</u></b>								
	a. Usaha AngkutanBandar	4.209.606	-	-	-	-50			
	b. UsahaKeagenan		- 619.925	2.479.700	1.300.074	- 4.825.380			
	c. UsahaPerbengkelan						210	195	115
	d. Biaya KomisiTravel								
	Jumlah Biaya Usaha Cabang	4.209.606	619.925	2.479.700	1.300.074	4.825.430	210	195	115
	LABA RUGI USAHA	2.711.388	1.290.473	4.811.890	1.292.562	4.221.084	100	88	156
	<b><u>LUAR USAHA</u></b>								
	Pendapatan Biaya	775.939	56.133	224.531	395.787	1.185.738	705	528	153
		-	2.030	8.120	9	9	0	0	
	Jumlah	775.939	54.103	216.411	395.778	1.185.727	732	548	153

#### **D. Hasil Analisis dan Pelaporan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Salah satu unsur penting dalam akuntansi pertanggungjawaban adalah laporan pertanggungjawaban kepada manajer yang bertanggung jawab. Laporan pertanggungjawaban berisi informasi yang berguna bagi pengambilan keputusan manajer. Laporan pertanggungjawaban biaya disajikan untuk memungkinkan setiap manajer melakukan pengelolaan biaya. Laporan ini berisi mengenai biaya-biaya yang dianggarkan, biaya yang sebenarnya dan selisihnya. Dengan demikian, manajer memiliki dasar untuk memantau pelaksanaan anggaran.

PT. PELNI telah membuat laporan pertanggungjawaban berupa laporan realisasi anggaran triwulanan. Pertanggungjawaban tiap unit usaha, dilakukan oleh masing-masing kepala cabang yang nantinya akan melaporkan anggaran dan realisasi yang terjadi pada unit usaha tersebut ke kantor pusat. Laporan periodik triwulanan ini harus diserahkan kepada Komisaris / Dewan Pengawas dan Pemegang Saham untuk Persero atau Menteri Keuangan paling lambat 1 (satu) bulan setelah berakhirnya periode laporan. Periode laporan per triwulanan ini menunjukkan bahwa pemantauan kinerja dilakukan secara berkesinambungan terhadap unit kerja organisasi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Berikut ini contoh tabel laporan pertanggungjawaban kinerja usaha pada kantor cabang Makassar periode triwulan-IV s/d semester II 2018:

pelaksanaan pengendalian biaya, perusahaan belum melakukan pengendalian dengan cukup baik. Masih ditemukan beberapa kelemahan dalam perusahaan. Oleh karena itu, penulis mencoba memberikan saran berdasarkan teori yang telah dipelajari selama perkuliahan mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang berperan sebagai alat pengendalian biaya. Saran ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan, yaitu:

1. Dalam anggaran maupun laporan pertanggungjawaban sebaiknya dilakukan pemisahan biaya-biaya yang dapat dikendalikan maupun yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer karena hanya biaya yang dapat dikendalikan saja yang dapat dimintai pertanggungjawabannya.
2. Manajer sebaiknya melakukan analisis dan koreksi terhadap penyimpangan yang tidak menguntungkan kemudian mengajukan rekomendasi menanggapi penyimpangan materiil yang terjadi.
3. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan mampu menilai tingkat kesehatan kantor cabang dengan memasukkan aspek keuangan, aspek operasional, dan aspek dinamis sesuai dengan ketentuan dari kantor pusat. Aspek-aspek tersebut berisi indikator-indikator yang merupakan unsur kegiatan yang dianggap paling dominan dalam rangka menunjang keberhasilan operasi sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Efektivitas organisasi untuk mewujudkan tujuan perusahaan sangat ditentukan oleh pengorganisasian sumber daya manusia di dalam memanfaatkan sumber daya lain melalui struktur organisasi. PT. Peln telah menyusun struktur organisasi dengan cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari adanya penggambaran secara jelas pembagian wewenang dan tanggung jawab untuk tiap tingkatan manajemen dan hubungan kerja antar bagian-bagian dalam perusahaan. Dengan adanya struktur organisasi memungkinkan keberhasilan program perencanaan dan pengendalian yang ditetapkan perusahaan.

#### **B. Akuntansi Pertanggungjawaban Perusahaan**

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan PT. PELNI belum memadai. Hal ini didukung oleh belum terpenuhinya indikator penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut:

- a. Struktur organisasi dan pendelegasian wewenang
- b. Anggaran yang disusun oleh setiap bagian
- c. Pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali
- d. Pengklasifikasian kode rekening
- e. Laporan pertanggungjawaban kepada manajer yang bertanggungjawab.

#### **C. Analisis Atas Pusat-Pusat Akuntansi Pertanggungjawaban dan Fungsinya**

Akuntansi pertanggungjawaban pada PT. PELNI pada dasarnya belum diterapkan dan dilaksanakan dengan baik. Begitu juga dalam

administrasi dan layanan umum kerumahtanggaan kantor serta pengamanan dan pengelolaan aset umum perusahaan agar dicapai kinerja pengelolaan akuntansi, keuangan, produktivitas SDM, ketertiban dan kelancaran administratif penyelenggaraan kantor yang optimal dengan pilahan fungsi unit kerja seksi sebagai berikut:

1) Seksi akuntansi

Melaksanakan kegiatan akuntansi keuangan, perpajakan, akuntansi manajemen dan anggaran perusahaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar dicapai kinerja pencatatan akuntansi, pelaporan keuangan, perpajakan dan penganggaran perusahaan yang optimal;

2) Seksi keuangan

Melaksanakan kegiatan pengelolaan kas, hutang dan piutang serta program kemitraan dan bina lingkungan sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar dicapai kinerja pengelolaan keuangan perusahaan yang optimal;

3) Seksi sumber daya manusia dan umum

Melaksanakan kegiatan pengelolaan administrasi personalia, pengembang SDM, organisasi, administrasi perkantoran, layanan umum kerumahtanggaan kantor, pengamanan dan pengelolaan aset umum perusahaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar dicapai produktivitas SDM, organisasi, administrasi dan layanan umum kerumahtanggaan kantor serta pengamanan dan pendayagunaan aset umum perusahaan yang optimal.

dicapai laik laut (*sea worthiness*) dan kesiapan pakai kapal sebagai alat produksi yang optimal, efektif dan efisien dengan pembagian fungsi unit kerja seksi sebagai berikut:

1) Seksi nautika

Melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan sertifikasi kapal, penyiapan pakai fasilitas dan peralatan telekomunikasi, elektronika, navigasi kapal, perlengkapan deck kapal, pelayanan dan perbekalan kapal sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar dicapai kesiapan pakai (*serviceability performance*) dan kelaikan laut (*sea worthiness*) fasilitas nautika kapal serta kepuasan pengguna jasa (*customer satisfaction*) atas pelayanan penumpang di kapal (*pre/post on board service*) yang optimal;

2) Seksi teknika

Melaksanakan kegiatan perencanaan dan analisis biaya penyiapan pakai kapal, penyediaan perbekalan teknik armada kapal sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar dicapai tertib program pemeliharaan armada kapal, efektivitas dan efisiensi biaya penyiapan pakai, kelaikan laut (*sea worthiness*) serta penyediaan perbekalan teknik armada kapal perusahaan yang optimal.

c. Dinas administrasi

Menyelenggarakan kegiatan perencanaan, pengkoordinasian, pengawasan dan pembuatan laporan bidang anggaran, perbendaharaan, akuntansi, administrasi, personalia,



- a) Seksi Nautika;
  - b) Seksi Teknika.
- 3) Dinas Administrasi, membawahi unit kerja:
- a) Seksi Akuntansi;
  - b) Seksi Perbendaharaan;
  - c) Seksi Sumber Daya Manusia dan Umum

#### 4. Tugas dan Fungsi

##### a. Dinas Usaha

###### 1) Seksi pemasaran dan penjualan jasa

Melaksanakan kegiatan pemasaran dan penjualan jasa-jasa perusahaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar dicapainya pangsa pasar (*market share*), volume penjualan dan pendapatan perusahaan yang optimal;

###### 2) Seksi pelayanan jasa

Melaksanakan kegiatan pelayanan jasa-jasa perusahaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar dicapai kinerja produksi, kualitas pelayanan jasa dan kepuasan pengguna jasa perusahaan di darat (*pre/post on board service*) yang optimal.

##### b. Dinas Armada

Menyelenggarakan kegiatan perencanaan, pengkoordinasian, pengawasan dan pembuatan laporan bidang pemeliharaan, perawatan dan perbaikan kapal sebagai alat produksi usaha jasa angkutan laut dan peralatan usaha jasa penunjang perusahaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar

b. Tingkat Pelaksana

Organisasi tingkat pelaksana terdiri dari perkapalan, cabang dan usaha sampingan serta usahalain-lain.

Adapun Susunan Manajemen PT Pelni (Persero)

Dewan Komisaris

Komisaris Utama : Kalalo Nugroho,SH

Anggota Komisaris : Drs. Omo Dahlan

Drs. H. Noor Fuad,MSc Dra. Sri Hardini, MSc

Drs. Hasanuddin Massaile, Bc, IP, SH, MM

Dewan Direksi

Direktur Utama : Dra. Jussabella Sahea,MM

Direktur Usaha : Asep Suparman

Direktur Armada : Capt. Moch. Lutfi, M,Mar

Direktur Keuangan : Wibisono, SE, MM

Direktur SDM & Umum : Agus Sumitro, SE,MM

Organisasi Kantor Cabang dipimpin oleh seorang General Manager yang dalam kedudukannya sebagai unit kerja pelaksana Kantor Pusat dibentuk berdasarkan lokasi perusahaan dan dibedakan klasifikasinya berdasarkan bobot perusahaan Kantor Cabang. Organisasi kantor cabang Makasar terdiri atas beberapa dinas sebagai berikut:

- 1) Dinas Usaha, membawahi unit kerja:
  - a) Seksi Pemasaran dan Pengembangan Usaha;
  - b) Seksi Pelayanan Kapal.
- 2) Dinas Armada, membawahi unit kerja:

## 2. Visi dan Misi PT. PELNI

### a. Visi

Menjadi perusahaan pelayaran yang tangguh dan memiliki jaringan nasional yang optimal.

### b. Misi

- 1) Mengelola dan mengembangkan angkutan laut guna menjamin aksesibilitas masyarakat untuk menunjang terwujudnya wawasan nusantara.
- 2) Meningkatkan kontribusi pendapatan bagi Negara, karyawan serta berperan di dalam pembangunan lingkungan dan pelayanan kepada masyarakat.
- 3) Menerapkan prinsip-prinsip Good Corporate Governance(GCG)

## 3. Struktur Organisasi PT. PELNI Kantor Cabang Makasar

Susunan organisasi dan tata kerja PT Pelni (Persero) diatur dalam Keputusan Direksi No.01/HKO.01/DIR/I-2017 tanggal 04 Januari 2017. Organisasi PT Pelni (Persero) disusun dalam dua tingkat yaitu:

### a. Tingkat Pusat

Organisasi tingkat pusat terdiri dari Direktorat Keuangan, Direktorat Usaha Direktorat Personalia Dan Umum dan Direktorat Armada dan Teknik yang masing- masing dipimpin oleh seorang Direktur selaku pimpinan perusahaan dibawah koordinasi Direktur Utama, serta Satuan Pengawas Intern, Biro Hukum, Humas dan Klaim, Biro Direksi dan Biro Pusat Pengadaan, yang masing-masing dipimpin oleh seorang kepala yang bertanggung jawab kepada Direktur Utama.

- berjadwal dan pelayaran yang melayani potensi pasar;
- b. Menjalankan kegiatan keagenan usaha pelayaran;
  - c. Melakukan kegiatan operasi terminal, perdagangan, rute dan ekspedisi untuk menunjang usaha *dock/* reparasi kapal;
  - d. Melakukan kegiatan pemeliharaan kapal dan usaha *dock/* reparasi kapal;
  - e. Melakukan kegiatan *charter* dan *broker* kapal;
  - f. Kegiatan jasa konsultasi, pendidikan dan latihan, pelayanan kesehatan yang berkaitan dengan kegiatan usaha pelayaran.

Dalam pelaksanaannya kegiatan usaha tersebut dikelompokkan dalam 3 (tiga) kelompok besar yaitu:

- a. Usaha perkapalan, terdiri dari kapal penumpang, kapal barang dan kapal perintis.
- b. Usaha penunjang, terdiri dari angkutan Bandar untuk embarkasi/debarkasi penumpang, keagenan dan perbengkelan.
- c. Usaha sampingan, terdiri dari Rumah Sakit Pelni Petamburan dan rumah peristirahatan di Cipayung dan Tugu.

Struktur/komposisi permodalan PT. PELNI (Persero) ditempatkan dan disetor PT Pelni (Persero) sesuai dengan anggaran dasar sebesar Rp 359.000.000.000,00 serta tambahan modal Pemerintah sesuai dengan Peraturan Pemerintah No.40 tahun 1992, No.44 tahun 2000 dan No.12 tahun 2002 tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia ke dalam Modal Saham PT Pelni (Persero) sebesar Rp 4.491.924.833.469,33.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Objek Penelitian

##### 1. Sejarah Singkat PT. Pelayaran Nasional Indonesia (PELNI)

PT Pelayaran Nasional Indonesia (Persero), selanjutnya disebut PT Pelni (Persero), berdiri pada tanggal 28 April 1952, dengan Surat Keputusan Menteri Perhubungan No.M.2/1/2 tanggal 28 April 1952 dan No.A 2/1/1 tanggal 19 April 1952 serta dituangkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 5 tanggal 10 Juni 1952. Bentuk badan hukum adalah sebagai Perusahaan Perseroan (Persero) sesuai dengan UU No. 9 tahun 1969, ditetapkan dengan anggaran dasar perusahaan yang dituangkan dalam akte notaris Soeleman Ardjasasmita, SH No. 31 tanggal 30 Oktober 1975 dan disahkan dengan Keputusan Menteri Kehakiman No.Y.A.5/281/1 tanggal 17 Mei 1976. Perubahan terakhir anggaran dasar perusahaan dituangkan dengan akte notaris Imas Fatimah, SH No.22 tanggal 4 Maret 1998 yang disahkan dengan Keputusan Menteri Kehakiman No.C 2-11256 HT.01.04 tahun 1998 tanggal 13 Agustus 1998 dan diumumkan dalam Tambahan Berita Negara Republik Indonesia No.31 tanggal 16 April 1999.

Bidang usaha PT Pelni (Persero), sesuai dengan yang tercantum di dalam anggaran dasar perusahaan sesuai akte notaris Imas Fatimah, SH No. 22 tanggal 4 Maret 1998 adalah sebagai berikut:

- a. Pengadaan armada dan kelengkapannya untuk menyelenggarakan pengangkutan penumpang dan barang dengan jaringan pelayaran

menunjang keberhasilan operasi sesuai dengan visi dan misi perusahaan.



- c. Perusahaan tidak membuat rekomendasi sehubungan dengan adanya penyimpangan materil.

## B. SARAN

Akuntansi pertanggungjawaban pada PT. PELNI pada dasarnya belum diterapkan dan dilaksanakan dengan baik. Begitu juga dalam pelaksanaan pengendalian biaya, perusahaan belum melakukan pengendalian dengan cukup baik. Masih ditemukan beberapa kelemahan dalam perusahaan. Oleh karena itu, penulis mencoba memberikan saran berdasarkan teori yang telah dipelajari selama perkuliahan mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang berperan sebagai alat pengendalian biaya. Saran ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan, yaitu:

1. Dalam anggaran maupun laporan pertanggungjawaban sebaiknya dilakukan pemisahan biaya-biaya yang dapat dikendalikan maupun yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer karena hanya biaya yang dapat dikendalikan saja yang dapat dimintai pertanggungjawabannya.
2. Manajer sebaiknya melakukan analisis dan koreksi terhadap penyimpangan yang tidak menguntungkan kemudian mengajukan rekomendasi menanggapi penyimpangan materil yang terjadi.
3. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan mampu menilai tingkat kesehatan kantor cabang dengan memasukkan aspek keuangan, aspek operasional, dan aspek dinamis sesuai dengan ketentuan dari kantor pusat. Aspek-aspek tersebut berisi indikator-indikator yang merupakan unsur kegiatan yang dianggap paling dominan dalam rangka

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada PT. PELNI mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban melalui anggaran sebagai alat pengendalian biaya, maka penulis menarik kesimpulan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban di PT. PELNI belum memadai dilihat dari beberapa kasus berikut ini:

1. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan PT. PELNI belum memadai. Hal ini didukung oleh belum terpenuhinya indikator penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut:
  - a. Struktur organisasi dan pendelegasian wewenang
  - b. Anggaran yang disusun oleh setiap bagian
  - c. Pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali
  - d. Pengklasifikasian kode rekening
  - e. Laporan pertanggungjawaban kepada manajer yang bertanggung jawab
2. Pelaksanaan pengendalian biaya pada PT. PELNI belum memadai, hal ini dapat dilihat dari:
  - a. PT. PELNI telah melaksanakan pencatatan dan otorisasi untuk pengeluaran biaya yang memadai.
  - b. PT. PELNI telah melakukan perhitungan analisis laporan keuangan, namun perusahaan tidak melakukan penelusuran mendalam sehingga sulit untuk mengambil tindakan koreksi.



## Daftar Pustaka

- Adisaputro, G dan Y. Anggarini. 2007. *Anggaran Bisnis : Analisis, Perencanaan, dan Pengendalian Laba*. Yogyakarta : UPP STIM YKPN.
- Anthony, R. N. dan V. Govin darajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen Jilid 2*.
- Anthony, R. N. dan V. Govin darajan. 2009. *Sistem Pengendalian Manajemen Jilid 1*.
- Chariri, A dan I. Ghozali. 2007. *Teori Akuntansi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Daljono. 2009. *Akuntansi Biaya: Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mulyadi. 1997. *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat, dan Rekayasa, Edisi ke-2*.
- Putri, D. 2005. *Hubungan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Kinerja Manajer Pusat Investasi (Survei pada Perusahaan Bengkel di Bandung)*. [www.google.com](http://www.google.com)
- Sekaran, U. 2006. *Metode Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Singapore : Mc Graw-Hill, Inc.
- Smith, J. L., R. M. Keith dan W. L. Stephens. 1988. *Managerial Accounting*.
- Soemarso. 2004. *Akuntansi: Suatu Pengantar*. Jakarta: Salemba Empat.
- Supriyanto, Y. 2001. *Anggaran Perusahaan, Edisi ke-1*. Yogyakarta : Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Trisnawati, S. 2006. *Hubungan Antara Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Efektivitas Pengendalian Biaya (Survei pada 5 Hotel di Kota Tasikmalaya)*. [www.google.com](http://www.google.com)  
Yogyakarta : Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.