

**PENERAPAN INFORMASI AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
PUSAT BIAYA PADA PT (PERSERO) PELABUHAN INDONESIA I
CABANG MEDAN BELAWAN**

SKRIPSI

**Oleh :
FATMAWATI
NIM : 01.833.0051**



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2006**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Ringkasan

Fatmawati, Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya Pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia I Cabang Medan Belawan (dibawah bimbingan Drs. Zainal Abidin sebagai pembimbing I dan Drs. Ali Usman Siregar sebagai pembimbing II).

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan, pelaporan biaya dan penghasilan dilakukan sesuai pusat pertanggungjawaban dalam organisasi. Akuntansi pertanggungjawaban ditetapkan dalam organisasi yang telah membagi – bagi pusat pertanggungjawaban secara jelas dan tegas. Pusat pertanggungjawaban menyusun anggaran biaya dan penghasilannya masing – masing dengan memperhatikan tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan analisis dan evaluasi terhadap penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya pada perusahaan dapat ditarik kesimpulan, sebagai berikut :

1. Penyusunan akuntansi pertanggungjawaban dan penyusunan struktur organisasi dalam perusahaan telah diterapkan sesuai dengan tugas dan wewenangnya masing – masing.
2. Sistem pelaporan pusat pertanggungjawaban yang terdapat pada perusahaan cukup efisien karena dimulai dari tingkatan yang paling rendah sampai ketinggian yang paling tinggi.

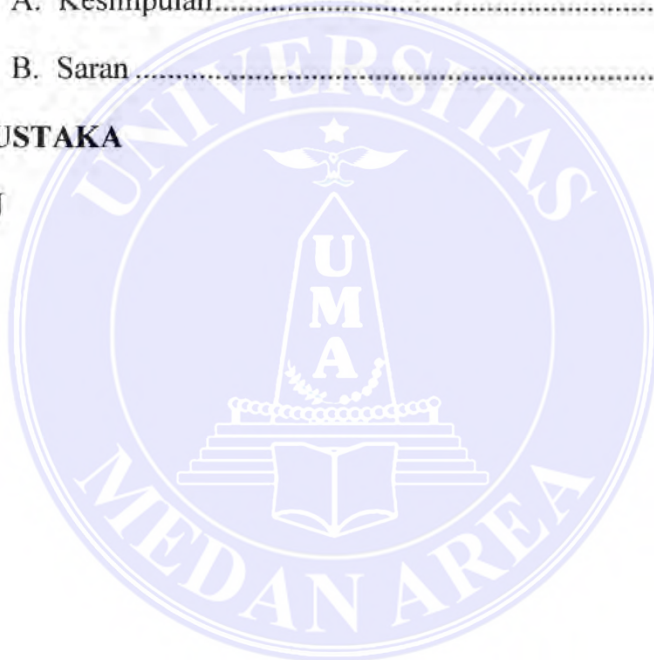
3. Penilaian kinerja pusat biaya pada perusahaan ini dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran biaya dengan yang sebenarnya terjadi sehingga tidak terjadi kesalahan dalam menilai pusat biaya yang ada diperusahaan.



DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR TABEL	ix
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Alasan Pemilihan Judul	1
B. Perumusan Masalah.....	2
C. Luas dan Tujuan Penelitian	3
E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data.....	3
F. Metode Analisis	4
BAB II : LANDASAN TEORITIS	
A. Pengertian dan Jenis-Jenis Pusat Biaya	6
B. Penyusunan Anggaran Biaya.....	12
C. Pelaporan Pertanggungjawaban Biaya	22
D. Pengukuran Prestasi Manajer Pusat Biaya	23
BAB III : PT. PELABUHAN INDONESIA I CABANG BELAWAN	
A. Gambaran Umum Perusahaan	29
B. Jenis-Jenis Pusat Biaya	42

C. Penyusunan Anggaran Pusat Pertanggungjawaban Biaya	45
D. Pelaporan Pusat Pertanggungjawaban Biaya	49
E. Pengukuran Prestasi Manajer Pusat Biaya	51
BAB IV : ANALISIS DAN EVALUASI.....	53
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan.....	60
B. Saran.....	61
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	



BAB I

PENDAHULUAN

A. Alasan Pemilihan Judul

Akuntansi pertanggung jawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan, pelaporan biaya dan penghasilan dilakukan sesuai pusat pertanggung jawaban dalam organisasi. Akuntansi pertanggung jawaban bertujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok yang bertanggung jawab terhadap penyimpangan dari biaya dan penghasilan yang dianggarkan.

Akuntansi pertanggung jawaban ditetapkan dalam organisasi yang telah membagi-bagi pusat pertanggung jawaban secara jelas dan tegas. Pusat pertanggung jawaban menyusun anggaran biaya dan penghasilannya masing-masing dengan memperhatikan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Anggaran yang telah disusun untuk tiap pusat pertanggung jawaban digunakan sebagai alat pengukur pelaksanaan tindakannya masing-masing, maka sistem disusun untuk mengumpulkan biaya yang sesungguhnya dikeluarkan dan penghasilan yang sesungguhnya didapat oleh masing-masing pusat pertanggung jawaban. Biaya dan penghasilan yang sesungguhnya tiap-tiap pusat pertanggung jawaban dilaporkan oleh bagian akuntansi kepada orang atau kelompok yang ditetapkan bertanggung jawab terhadapnya.

Pertanggung jawaban penghasilan yang diperoleh suatu pusat pertanggung jawaban tidak begitu sulit pelaksanaannya, karena mudah didefinisikan dengan siapa yang bertanggung jawab.

Dari uraian tersebut di atas penulis memandang bahwa konsep akuntansi pertanggung jawaban terutama pusat biaya sangat penting ditetapkan untuk menunjang tujuan umum perusahaan tersebut. Penulis ingin mencoba melakukan penelitian mengenai akuntansi pertanggung jawaban dengan menetapkan judul : **“Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggung Jawaban Pusat Biaya PT. (PERSERO) Pelabuhan Indonesia I Cabang Belawan”.**

B. Perumusan Masalah

Pusat biaya merupakan hal yang kompleks, yang tidak bisa dipisahkan dalam suatu organisasi perusahaan. Bagaimanapun setiap unit akan selalu mempertanggung jawabkan hasil kerjanya kepada manajer yang lebih tinggi. Berdasarkan penelitian pendahuluan yang telah dilakukan oleh penulis di perusahaan, maka penulis mengidentifikasi masalah-masalah yang ada di perusahaan :

1. Apakah perusahaan telah menerapkan informasi akuntansi pertanggung jawaban pusat biaya sebagai penilai kinerja manajer pada PT. (PERSERO) Pelabuhan Indonesia I Cabang Belawan ?
2. Apakah informasi biaya telah berfungsi sebagai alat perencanaan dan pelaksanaan pada PT. (PERSERO) Pelabuhan Indonesia I Cabang Belawan ?

C. Luas dan Tujuan Penelitian

Mengingat terbatasnya waktu dan pengetahuan serta dana yang penulis miliki, juga untuk menjaga kesimpangsiuran pembahasan maka penulis memfokuskan pembahasan apakah perusahaan telah menerapkan informasi pertanggung jawaban pusat biaya sebagai penilai kinerja manajer pusat biaya.

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui apakah penerapan informasi akuntansi pertanggung jawaban pusat biaya sebagai penilai kinerja manajer pada PT. (PERSERO) PELABUHAN INDONESIA I Cabang Belawan.
2. Untuk mengetahui bagaimana informasi akuntansi pertanggung jawaban itu dilaksanakan oleh perusahaan dan membandingkannya secara langsung dengan teori yang diperoleh selama kuliah di Fakultas Ekonomi.
3. Untuk mengetahui sejauhmana informasi biaya yang dihasilkan oleh manajemen perusahaan.

D. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data informasi yang diperoleh guna menyusun skripsi ini, penulis menggunakan metode penelitian yaitu :

1. Penelitian Kepustakaan (Library Research), yaitu suatu metode pengumpulan data yang bersumber dari buku-buku, tulisan-tulisan, makalah-makalah dan bahan literatur lainnya. Dari metode ini akan diperoleh data sekunder.
2. Penelitian Lapangan (Field Research), yaitu suatu metode pengumpulan data yang dilaksanakan dengan meneliti langsung pada objek penelitiannya yaitu

pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia I Cabang Belawan untuk memperoleh data primer.

Adapun teknik pengumpulan data dilaksanakan dengan beberapa cara sebagai berikut:

- a. Pengamatan (observation) yaitu dengan cara mengadakan pengamatan langsung pada objek penelitian untuk memperoleh data yang diperlukan.
- b. Wawancara (interview) yaitu mengadakan tanya jawab kepada pihak yang berwenang dalam perusahaan.
- c. Daftar pertanyaan (Questioner) yaitu membuat daftar pertanyaan yang dijawab kepada personil yang terlibat langsung maupun tidak langsung terhadap pengolahan data agar diperoleh data secara tertulis.

E. Metode Analisis

Dalam metode analisis penulisan skripsi ini, penulis menggunakan dua metode analisis yaitu :

1. Metode Deskriptif yaitu metode yang dilakukan dengan mengumpulkan data, menyusun, mengklasifikas, kemudian diinterpretasikan sehingga diperoleh gambaran yang jelas tentang masalah yang diteliti.
2. Metode Komparatif, yaitu menganalisis data dengan membandingkan antara teori dan praktek yang dilakukan oleh perusahaan atau antara data primer dengan data sekunder sehingga diperoleh gambaran penyimpangan atau persesuaian antara keduanya.

Dari analisis di atas, akan diambil kesimpulan untuk selanjutnya memberi saran atau ide sebagai pemecahan masalah yang dihadapi.



BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Pengertian dan Jenis-jenis Pusat Biaya

1. Pengertian Pusat Biaya (Cost Centres)

Kegiatan yang dilakukan oleh suatu perusahaan umumnya bertujuan untuk memperoleh laba yang berasal dari pendapatan usaha setelah dikurangkan dengan biaya-biaya yang terjadi selama periode usaha. Pusat Biaya merupakan salah satu elemen yang paling penting dalam aktivitas ekonomi dari suatu perusahaan dalam pembentukan laba.

Sehubungan dengan pengertian biaya (cost) maka terlebih dahulu perlu kita ketahui bahwa sangat sukar bagi kita untuk memberikan pengertian yang tepat atas biaya yang dimaksud. Biaya dapat diartikan sebagai harga perolehan, sering pula diartikan sebagai harga pokok dan dapat pula diartikan sebagai semua pengorbanan., mulai dari bahan baku sampai barang tersebut di jual. Maka tidaklah mengherankan bagi kita jika masing-masing penulis dalam bidang akuntansi memberikan pengertian yang berbeda-beda antara seorang penulis dengan penulis lainnya.

AICPA (American Institute Of Certified Public Accountant) dalam majalah Accounting Terminology-Bulletin No.4, memberikan pengertian biaya atau ongkos sebagai berikut :

“ Ongkos/Pengeluaran (Expense) adalah semua biaya keluar yang dapat dikurangkan dari pendapatan. Dalam arti yang lebih sempit istilah pengeluaran beracu pada biaya operasional, penjualan ataupun biaya administrasi, bunga dan

pajak. Pengeluaran yang termasuk dalam biaya produksi, seperti misalnya bahan, upah dan overhead (biaya umum) harus dinyatakan sebagai biaya (cost) dan bukanlah pengeluaran/ongkos (Expense)".¹⁾

Ada penulis yang memberikan definisi biaya atau cost sebagai berikut :
"Biaya ialah keseluruhan pengorbanan yang ada hubungannya dengan proses produksi, dan untuk membedakannya dengan expense atau ongkos maka dia memberikan definisi sebagai berikut : Expense ialah keseluruhan pengorbanan diluar proses produksi." ²⁾

Penulis lain menjelaskan cost adalah nilai dari suatu pengorbanan yang dibuat untuk memperoleh barang atau jasa. Pengorbanan tersebut diukur dalam satuan uang untuk pengurangan harta atau penambahan hutang pada saat manfaat diperoleh. Pada saat pengakuannya cost mencakup manfaat masa kini dan masa yang akan datang. Ketika manfaat dihabiskan, cost tersebut menjadi expense. Jadi expense didefinisikan sebagai cost yang telah memberikan manfaat.

Disini penulis tidak akan mempersoalkan pengertian mana yang paling benar. Namun untuk lebih memudahkan bagi penulis dalam melanjutkan tulisan ini, maka penulis mengambil satu pengertian yang menyebutkan bahwa :

" Biaya (cost) adalah pengorbanan ekonomis yang diperlukan untuk memperoleh barang atau jasa." Sedangkan "ongkos / pengeluaran (expense) atau beban adalah mencakup baik kerugian maupun beban yang timbul dalam pelaksanaan aktivitas perusahaan biasa, meliputi beban pokok penjualan, gaji dan penyusutan".³⁾

¹⁾ Ralph. S. Polimeni, James A. Chasin, **Akuntansi Biaya-1**, Edisi Kedua, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1996, hlm.10.

²⁾ Ikatan Akuntan Indonesia, **Standar Profesional Akuntan Publik**, Edisi Revisi, Penerbit STIE-YKPN, Yogyakarta, 2002, hlm.21.

³⁾ Ikatan Akuntan Indonesia, **Standart Akuntansi Keuangan**, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2001, hlm.26.

Selanjutnya pengertian biaya didefenisikan adalah sebagai berikut :

“ Biaya atau ongkos didefenisikan sebagai arus kas keluar atau penggunaan harta lainnya (terjadi hutang atau kombinasi keduanya) dalam suatu periode akibat dari penyerahan atau produksi barang-barang, penyerahan jasa-jasa atau pelaksanaan aktivitas-aktivitas lainnya yang membentuk operasional-operasional utama atau sentral yang berlanjut terus dari satuan usaha tersebut.”⁴⁾

Biaya (cost) ialah jumlah yang dinyatakan dengan uang dari dana tunai yang dikeluarkan atau harta lain yang dipindahkan, modal saham yang dikeluarkan, jasa yang diberikan atau hutang yang terjadi dalam hubungannya dengan barang atau jasa yang telah atau masih diterima.

“ Pusat biaya adalah area tanggung jawab yang memproduksi suatu produk atau memberikan suatu servis. Manajer yang bertanggungjawab atas pusat biaya mempunyai keleluasaan dan pengendalian biaya pada penggunaan fisik dan sumber daya manusia untuk menyelesaikan tugas yang diberikan, mereka tidak mempunyai pengendalian atas pendapatan karena aktivitas pemasaran dan keputusan investasi bukanlah tanggung jawab mereka, seperti membeli mesin tambahan atau meningkatkan persediaan bahan baku dan suplai, dibuat pada tingkatan organisasi yang tinggi.”⁵⁾

Pusat biaya adalah bentuk pusat pertanggung jawaban yang paling banyak digunakan di dalam perusahaan manufaturing contoh: departemen produksi dan departemen pembantu. Dalam perusahaan perdagangan, departemen yang memberikan servis pendukung adalah termasuk kategori ini, contoh departemen pengirim, penerimaan, kredit dan pelayanan pelanggan.

⁴⁾ Halim Abdul, Soepomo Bambang, **Akuntansi Manajemen**, Edisi Pertama, Penerbit BPFE-UGM, Yogyakarta, 1994, hlm.22.

⁵⁾ Gunawan Adisaputro dan Mawardi, **Anggaran Perusahaan**, Edisi Ketiga, Penerbit BPFE-UGM, Yogyakarta, 1998, 3-5.

“Pusat biaya (cost/expense centres) ini adalah pusat tanggungjawab dimana masukan atau biaya-biaya, diukur dalam syarat moneter, akan tetapi keluarannya tidak diukur dalam syarat moneter”⁶⁾

2. Jenis-jenis Pusat Biaya

Pusat Biaya dapat digolongkan ke dalam dua golongan besar, yaitu :

- a. Pusat biaya terukur (Engineered Expenses Centres).
- b. Pusat biaya tidak terukur (Discretionary Centres).⁷⁾

Selanjutnya akan menguraikan pembagian ataupun jenis-jenis dari masing-masing pusat biaya tersebut.

a. Pusat biaya terukur (Engineered Expense Centres)

“Pusat biaya terukur adalah pusat biaya yang sebahagian besar masukannya mempunyai hubungan yang jelas dengan keluarannya”⁸⁾

Hubungan masukan secara fisik dapat diamati dengan jelas dan umumnya keluarannya berupa produk atau jasa yang dikuantitatifkan, contoh pusat biaya yang terukur adalah departemen produksi yang mengelola masukan berupa bahan baku dan tenaga kerja yang mempunyai hubungan jelas secara fisik dengan produksi atau jasa yang dihasilkan.

Biaya-biaya terukur ini biasanya dinyatakan sebagai biaya standar, bila seorang telah menetapkan biaya standar untuk suatu pusat pembiayaan tertentu maka cara pengukuran besarnya masukan atau hasil dari bagian tersebut dapat

⁶⁾ Amin Wijaya Tunggal, **Sistem Pengendalian Manajemen**, Cetakan Pertama, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta, 1993, hal. 69.

⁷⁾ Hartanto D, **Akuntansi Untuk Usahawan (Management Accounting)**, Cetakan Kesatu, Edisi Keliua, Penerbit LPFU-UI, Jakarta, 1990. hal. 6..

⁸⁾ Halim Abdul, Soepomo Bambang, **Op., Cit**, hal. 123.

dilakukan dengan cara mengalihkan kuantitas hasil fisiknya dengan biaya standar perunitnya, sehingga didapatkan suatu jumlah tertentu. Perhitungan biaya yang sebenarnya nanti diperbandingkan dengan nilai, maka besarnya perbedaan tersebut yang akan dianalisis untuk mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya perbedaan tersebut.

Pada kegiatan pusat biaya terukur ini perlu diperhatikan tugas lainnya selain usaha pengukur dari segi besarnya biaya juga penting untuk mengendalikan efektifitas dari aspek hasil kerja tersebut. Sebagai contoh, para manajer pusat produksi mereka harus bertanggung jawab juga terhadap mutu produk yang dihasilkan, selain itu mereka harus pula mengendalikan tingkat efisiensi biaya, maka jelas diperlukan suatu pengaturan tentang jenis dan jumlah barang yang akan diproduksi, juga menetapkan suatu tingkat kualitas tertentu sebagai suatu standar. Apabila hal ini dilakukan ada kemungkinan bahaya dalam upaya untuk meningkatkan kualitas ataupun jumlah dari pada hasil produksinya.

Secara umum hampir dapat dipastikan bahwa tidak satu pun dari pusat pertanggung jawaban dari setiap jenis biayanya dapat dikelompokkan ke dalam biaya terukur, bahkan pada suatu pabrik otomatis pun jumlah biaya buruh tidak langsung yang dipergunakan akan menyebabkan adanya variasi, yang tergantung kepada kebijaksanaan manajemen. Pada dasarnya apa yang disebutkan sebagai suatu pusat pembiayaan terukur ini hanya dapat dipakai sebagai pos yang mana unsur-unsur biayanya cukup dominan dan signifikan dipengaruhi oleh manajer. Hal ini berarti bahwa tidak semua unsur biaya yang ada pada pos-pos tersebut dapat diperkirakan dengan baik dan akurasi.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

b. Pusat biaya tidak terukur (Discretionary Expense Centres)

“Pusat biaya tidak terukur adalah pusat biaya yang sebahagian besar masukannya tidak mempunyai hubungan yang jelas dengan keluarannya”.⁹⁾

Keluaran pusat biaya tidak terukur umumnya sulit dikuantitatifkan, misalnya: departemen keuangan, personalia, riset dan pengembangan, humas dan hukum. Departemen-departemen tersebut menghasilkan pengeluaran yang sulit diukur dengan satuan uang dan tidak mempunyai hubungan secara fisik yang jelas masukannya, serta efisiensi dan efektifitas unit-unit organisasi tidak dapat diukur dengan nilai uang. Usaha pengendalian segi keuangan hanya dapat dilakukan untuk hal-hal yang dinyatakan dalam nilai pembiayaan saja. Biasanya usaha proses pengendalian untuk unit-unit pembiayaan tidak terukur dimulai dengan ditetapkan anggaran ataupun perencanaan tahunan yang telah disetujui oleh pihak manajemen. Realisasi pembiayaan dibandingkan dengan nilai anggarannya. Pada tingkat ini sesungguhnya dilakukan perbandingan antara besarnya tingkat masukan yang dianggarkan dengan besarnya tingkat masukan yang sebenarnya.

Pada proses perbandingan tersebut besarnya nilai masukan tidak dapat diukur dalam besaran nilai uang. Maka pada dasar upaya ini tidak dapat dikatakan sebagai cara pengukuran prestasi kerja yang lengkap dan cara ini tidak dapat dipakai sebagai dasar pengukuran yang menyeluruh tentang usaha penilaian manajer secara keseluruhan. Cara pengukuran yang seperti ini akan dapat merangsang para manajer untuk selalu menjaga agar tingkat biaya yang dipergunakannya sama dengan besar anggaran yang telah ditetapkannya

Meskipun tidak dapat dikatakan sebagai suatu cara pengukuran yang lengkap, tetapi memang hanya itulah hasil maksimum yang dapat diperoleh dari cara pengukuran seperti itu.

Terdapat tiga hal penting dalam pengendalian pusat biaya tidak terukur yaitu:

- 1) Sistem pengendalian manajemen hanya membantu dalam pengendalian biaya. Anggaran dari tiap pusat biaya ini menyajikan hanya masukan yang direncanakan terhadap pusat biaya.
- 2) Perbedaan antara biaya yang dianggarkan biaya aktual bukanlah suatu tolak ukur efisiensi. Ia secara sederhana adalah perbedaan antara masukan yang dianggarkan dengan masukan aktual. Apabila biaya aktual tidak melebihi angka yang dianggarkan manajer telah “tinggal antara anggaran“ Meskipun demikian, karena berdasarkan definisi anggaran tidak bermaksud mengukur jumlah maksimum yang dikeluarkan, maka tidak dapat dikatakan “tinggal diantara anggaran “ adalah performa yang efisien.
- 3) Sistem pengendalian keuangan mengukur, baik efisiensi maupun efektifitas dari sudut pertanggung jawaban (efisiensi adalah rasio keluaran dibagi masukan, atau jumlah keluaran per unit dari masukan ; pertanggung jawaban dan tujuannya. Semakin keluaran tersebut memberi kontribusi terhadap tujuan, semakin efektif unit tersebut). Sebab itu adalah perlu bahwa tolak ukur non finansial dan pertimbangan digunakan dalam menilai performa mereka.¹⁰⁾

B. Penyusunan Anggaran Biaya

Dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan pusat pertanggung jawaban biaya ini membawa manfaat demi kelanjutan hidup perusahaan tersebut. Sebagaimana diketahui bahwa pusat biaya harus menyajikan pertanggung jawaban dalam bentuk laporan pertanggung jawaban kepada tingkatan manajemen atasannya, oleh sebab itu tiap tingkatan manajemen yang dipercayakan kepada seseorang yang bertanggung jawab hendaknya mereka dapat bertindak secara

¹⁰⁾ Anis Wijaya Tunjung, *Op. Cit*, hal. 71

benar menurut rencana kerja yang ada. Dengan rencana kerja ini, maka diharapkan akan memberikan dampak yang jelas bagi manajemen yang bersangkutan serta merupakan alat untuk memudahkan pelaksanaan tugasnya.

Dengan adanya pusat biaya ini diharapkan perusahaan akan dapat meningkatkan pengawasan terhadap pengeluaran biaya serta dapat menunjuk orang atau kelompok yang bertanggung jawab terhadap terjadinya biaya serta akan memudahkan perusahaan didalam pencapaian salah satu tujuan perusahaan yaitu efisiensi biaya.

Anggaran adalah salah satu bentuk rencana-rencana yang mungkin disusun meskipun tidak setiap rencana dapat disebut sebagai anggaran. Untuk mendapatkan pengertian dari anggaran, maka berikut dikemukakan beberapa pendapat dari para ahli, diantaranya :

M. Munandar memberikan pengertian anggaran sebagai berikut: "anggaran adalah meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) yang akan datang."¹¹⁾

Dari pengertian tersebut, nampaklah suatu anggaran mempunyai empat unsur, yaitu :

1. Rencana

Anggaran merupakan suatu rencana, karena anggaran merupakan penentuan terlebih dahulu tentang kegiatan-kegiatan di waktu yang akan datang. Hanya

¹¹⁾ M. Munandar, **Budgeting (Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja dan Pengawasan Kerja)**, Edisi Ketiga, Penerbit BPFE-UGM, Yogyakarta, 2001, hlm.1

suatu anggaran merupakan suatu rencana yang mempunyai spesifikasi-
spesifikasi yang khusus, seperti misalnya disusun secara sistematis, mencakup
seluruh kegiatan perusahaan, dan dinyatakan dalam unit moneter.

1. meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yaitu mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian yang ada dalam perusahaan.
2. Dimunculkan dalam unit moneter, yaitu unit (kesatuan) yang dapat diterapkan pada seluruh kegiatan perusahaan yang bersangkutan.

3. Mengingat sifat tertentu yang akan datang, yang menunjukkan anggaran berdasarkan masa yang akan datang. Ini berarti bahwa apa yang dimuat dalam anggaran adalah taksiran-taksiran tentang apa yang akan terjadi serta apa yang akan dilakukan di waktu yang akan datang.

4. Menurut Gunawan dan Marwan, mengatakan bahwa definisi anggaran adalah sebagai berikut : "Business Budget adalah suatu perencanaan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggungjawab manajemen (bidang) perencanaan, koordinasi dan pengawasan."¹²⁾

Dari definisi tersebut dapat diambil intinya, yakni :

1. Bahwa business budget harus bersifat formal, artinya bahwa anggaran tersebut harus dibuat secara resmi dan bersungguh-sungguh dalam bentuk tertulis.
2. Bahwa business budget harus bersifat sistematis, artinya bahwa anggaran disusun dengan berurutan dan berdasarkan logika.

¹²⁾ Gunawan Adisaputro dan Mawardi, **Anggaran Perusahaan**, Edisi Ketiga, Penerbit BPFE – UII, Yogyakarta, 1998, hlm. 6

- c. Bahwa setiap manajer dihadapkan pada suatu tanggungjawab untuk mengambil keputusan. Sehingga anggaran merupakan suatu hasil pengambilan keputusan yang berdasarkan beberapa asumsi tertentu.
- d. Bahwa keputusan yang diambil oleh manajer tersebut merupakan pelaksanaan fungsi manajer dari segi perencanaan, koordinasi dan pengawasan.

Mas'ud mengatakan bahwa "anggaran disusun untuk membantu manajemen dalam mengadakan perencanaan dan pengawasan".¹³⁾

Penyusunan Anggaran Biaya

Anggaran biaya dibagi menjadi 2 (dua) yaitu :

1. Anggaran biaya penjualan .

Yang dimaksud dengan Anggaran Biaya penjualan adalah : "Anggaran yang merencanakan secara terperinci tentang biaya-biaya yang terjadi serta terdapat di lingkungan bagian penjualan, yang dilakukan oleh bagian penjualan, yang didalamnya meliputi rencana tentang jenis biaya penjualan, dan waktu (kapan) biaya penjualan tersebut terjadi dan dibebankan yang masing-masing dikaitkan dengan tempat (departemen) dimana biaya penjualan tersebut terjadi."¹⁴⁾

Dari pengertian tersebut dapatlah diketahui bahwa bilamana perusahaan membagi bagian penjualannya menjadi beberapa bagian (departemen), maka rencana tentang biaya penjualan dari masing-masing bagian (departemen) tersebut juga harus diperinci dan dipisahkan secara jelas.

¹³⁾ Machtoedz Mas'ud, **Akuntansi Manajemen**, Buku Dua, Cetakan Pertama, Edisi Keempat, Penerbit PFPE-UGM, Yogyakarta, 1999, hlm.175.

¹⁴⁾ M. Munandar, **Obt. Cit.** hlm.205

Beberapa bagian (departemen) yang biasanya dipergunakan perusahaan , antara lain :

1. Bagian Promosi, yang menangani urusan kegiatan promosi, baik dengan pengiklanan (advertising), promosi penjualan (sales promotion), kontak penjualan pribadi (personal selling) maupun dengan publisitas (Publicity).
2. Bagian transaksi, yang menangani urusan transaksi dengan para pembeli atau langganan.
3. Bagian Ekspedisi (transportasi), yang menangani urusan pengiriman barang-barang terjual kepada pembeli.
4. Bagian Purna jual, yang menangani urusan pelayanan purna jual (after sales Service).
5. Bagian pengembangan dan penelitian pasar, yang menangani urusan-urusan penelitian pasar, baik penelitian kualitatif maupun penelitian penjualan.

Kegunaan Anggaran Penjualan.

Penyusunan anggaran biaya penjualan secara umum mendatangkan manfaat yang besar bagi perusahaan terutama dalam hal

1. Perencanaan dan pedoman kerja.
2. Koordinator,
3. Pengawasan kerja.

Dalam bidang perencanaan, dengan disusunnya anggaran biaya penjualan, maka perusahaan dihadapkan pada keharusan untuk merencanakan secara terperinci biaya-biaya yang akan dikeluarkan yang nantinya akan dijadikan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)8/3/24

Di lain pihak anggaran biaya penjualan dapat dipakai sebagai alat koordinasi bagian penjualan. Semua petugas penjualan, baik pengawas penjualan maupun tenaga salesman dapat bekerja sama untuk merencanakan kegiatan promosi.

Anggaran biaya penjualan juga bermanfaat sebagai alat pengawasan. Penyimpangan biaya dari rencana dapat dianalisa mengapa bisa terjadi dan bersumber dari mana, untuk selanjutnya dapat diambil tindakan koreksi yang bertujuan untuk merealisasi tujuan perusahaan.

Sedangkan secara khusus, anggaran biaya penjualan berguna sebagai dasar untuk penyusunan anggaran kas, karena sebahagian dari biaya-biaya penjualan tersebut memerlukan pengeluaran kas.

Seperti telah dijelaskan pada uraian sebelumnya bahwa anggaran biaya penjualan merupakan rencana pengeluaran pada periode yang akan datang.

Anggaran ini memberikan informasi mengenai :

1. Jenis-jenis biaya penjualan.
2. Jumlah biaya penjualan.

Untuk melihat lebih konkrit, dimisalkan :

1. Penjualan periode januari s/d April	: 25.000 Unit
Mei s/d Agustus	: 30.000 Unit
September s/d Des	: 45.000 Unit
Total	: 100.000 Unit

2. Biaya pengangkutan barang yang dijual Rp. 10,- per – unit

3. gaji bagian penjualan Rp. 30,- untuk setiap unit yang dijual.

4. Biaya Iklan Rp. 5,- untuk setiap unit yang dijual
5. Biaya telpon untuk memastikan penjualan Rp. 2,- untuk setiap unit.
6. Biaya penjualan lain -- lain untuk setiap unit yang dijual Rp. 6,-

Berdasarkan data ini maka dapat disusun anggaran biaya penjualan untuk periode 2000, yang akan datang sebagai berikut :



Tabel 1
PT. ABC
Anggaran Biaya Penjualan
Periode 1 Januari s/d 31 Desember 2000

Keterangan	Periode	Periode Mei-Agust	Periode Sept-Des	Total
Penjualan (unit)	25000	30000	45000	100000
Biaya-biaya :				
Biaya pengangkutan Rp.10/unit	\$250,000,00	\$300,000,00	\$450,000,00	\$1,000,000,00
Biaya iklan bagian penjualan Rp.30/unit	\$750,000,00	\$900,000,00	\$1,350,000,00	\$3,000,000,00
Biaya iklan Rp.5/unit	\$125,000,00	\$150,000,00	\$225,000,00	\$500,000,00
Biaya telepon Rp.2/unit	\$50,000,00	\$60,000,00	\$90,000,00	\$200,000,00
Biaya penjualan lain Rp.6/unit	\$150,000,00	\$180,000,00	\$270,000,00	\$600,000,00
	<u>\$1,325,000,00</u>	<u>\$1,590,000,00</u>	<u>\$2,385,000,00</u>	<u>\$5,300,000,00</u>

Sumber : M. Munandar, **Budgeting (Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja dan Pengawasan Kerja)**, Edisi Ketiga, Penerbit BPFE-UGM, Yogyakarta, 2001, hlm.207

2. Anggaran Biaya Administrasi

“Yang dimaksud dengan anggaran biaya administrasi dan umum adalah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang biaya-biaya yang terjadi serta terdapat di dalam lingkungan kantor administrasi perusahaan, serta biaya-biaya lain yang di dalamnya meliputi rencana tentang jenis biaya administrasi, jumlah biaya administrasi, dan waktu (kapan) biaya administrasi tersebut terjadi dan dibebankan, yang masing-masing dikaitkan dengan tempat (departemen) di mana biaya administrasi tersebut terjadi.¹⁵⁾”

Hal ini menggambarkan bahwa bilamana perusahaan membagi kantor administrasi menjadi beberapa bagian (departemen) maka rencana tentang biaya administrasi dari masing-masing bagian (departemen) tersebut juga harus diperinci dan dipisahkan secara jelas.

Ada beberapa departemen yang biasanya dipergunakan dalam kantor administrasi, antara lain :

1. Bagian sekretariat (Tata Usaha), yang menangani urusan surat-menyurat dan arsip.
2. Bagian keuangan (pembukuan), yang menangani urusan pembukuan (Akuntansi) dan masalah keuangan.
3. Bagian perlengkapan (Rumah Tangga), yang menangani urusan perlengkapan dan keperluan kantor administrasi, seperti misalnya penyediaan kertas-kertas untuk surat-menyurat, perbaikan dan pemeliharaan alat-alat kantor, pemeliharaan gedung dan lain-lain.
4. Bagian personalia, yang menangani urusan-urusan yang berhubungan dengan masalah-masalah personalia.
5. Bagian Hubungan Masyarakat (Humas), yang menangani urusan-urusan yang berhubungan dengan pihak-pihak luar perusahaan.

Kegunaan Anggaran Biaya Administrasi

Secara umum, semua anggaran termasuk anggaran biaya administrasi mempunyai tiga kegunaan pokok, yaitu sebagai pedoman kerja dan perencanaan, sebagai alat pengkoordinasian kerja, serta sebagai alat pengawas kerja, yang membantu pihak manajemen di dalam melaksanakan dan memimpin jalannya perusahaan.

Sebagaimana anggaran biaya penjualan, anggaran biaya administrasi juga mempunyai kegunaan khusus, yaitu berguna sebagian dari biaya administrasi tersebut memerlukan pengeluaran kas.

Bentuk Anggaran Biaya Administrasi dan Umum

Penyediaan anggaran tidak mempunyai bentuk standar tertentu, karena kegunaan anggaran adalah untuk kepentingan intern perusahaan. Jadi penyediaan dan bentuk anggaran setiap perusahaan akan berbeda, hal ini dipengaruhi besar kecilnya perusahaan, kondisi ekonomi, aspek teknis terhadap pembiayaan dan sebagainya.

Sebagaimana halnya dengan anggaran-anggaran lain, anggaran biaya administrasi ini juga tidak mempunyai bentuk standar.

Anggaran biaya administrasi dan umum merupakan rencana biaya-biaya yang relatif tetap selama periode yang akan datang. Untuk menyusun anggaran biaya ini perlu ditabulasi jenis-jenis biaya administrasi dan umum yang terjadi pada periode sebelumnya, berapa jumlahnya dan dicek kembali adakah pengurangan atau penambahannya.

Dimisalkan biaya administrasi dan umum yang perlu dibayar pada tahun yang akan datang adalah sebagai berikut :

1. Gaji pegawai	Rp.12.000.000,-per tahun
2. Biaya Administrasi kantor	Rp. 600.000,-per tahun
3. Biaya asuransi	Rp1200.000,-per tahun
4. Biaya Listrik, air, telepon	Rp.900.000,- per tahun
5. Biaya lain-lain	Rp.300.000,- per tahun.

Total Rp. 15.000.000,- per tahun.

(Data penjualan / unit) sama dengan data sebelumnya)

Berdasarkan data ini maka anggaran biaya administrasi dan umum untuk yang akan datang dapat disusun sebagai berikut ;

Tabel 2

PT. ABC

Anggaran Biaya Administrasi dan Umum**Periode 1 Januari s/d 31 Desember 2000**

Keterangan	Periode	Periode Mei-Agust	Periode Sept-Des	Total
an (unit)	25000	30000	45000	100000
biaya :				
aji pegawai	\$4.000.000,00	\$4.000.000,00	\$4.000.000,00	\$12.000.000,00
administrasi kantor	\$200.000,00	\$200.000,00	\$200.000,00	\$600.000,00
suransi	\$400.000,00	\$400.000,00	\$400.000,00	\$1.200.000,00
strik, air dan telepon	\$300.000,00	\$300.000,00	\$300.000,00	\$900.000,00
ain-lain	\$100.000,00	\$100.000,00	\$100.000,00	\$300.000,00
	\$5.000.000,00	\$5.000.000,00	\$5.000.000,00	\$15.000.000,00

Sumber : M. Munandar, **Budgeting (Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja dan Pengawasan Kerja)**, Edisi Ketiga, Penerbit BPFE-UGM, Yogyakarta, 2001, hlm.207

C. Pelaporan Pusat Biaya

Akuntansi pertanggung jawaban merupakan suatu program yang meliputi semua manajemen operasi dengan dibantu divisi akuntansi, biaya atau anggaran yang menyediakan laporan dalam bentuk harian, mingguan, atau bulanan. Laporan pertanggung jawaban mencakup fase pelaporan dalam akuntansi pertanggung jawaban.

Bagian akuntansi setiap bulanan membuat laporan pertanggung jawaban biaya untuk tiap-tiap pusat biaya. Setiap awal bulan dibuat rekapitulasi atas dasar data total biaya bulan lalu, yang tercantum dalam kartu biaya.

Pada kebanyakan bagian staf, biasanya menginginkan keadaan yang sangat ideal untuk kelancaran dan keistimewaan kegiatan-kegiatan operasional mereka, tetapi yang terukur yang dianggarkan dalam bulanan tertentu dan sampai dengan bulan tertentu pada pusat biaya tertentu dan realisasi dari tiap-tiap jenis biaya terukur tersebut pada bulan tertentu sampai dengan bulan tertentu pada pusat biaya tersebut, serta selisih antara tiap-tiap jenis biaya terukur yang dianggarkan dengan realisasinya.

Laporan pertanggung jawaban biaya disusun dengan dasar sebagai berikut:

1. Jenjang terbawah yang diberi laporan pertanggung jawaban biaya adalah tingkat manajer bagian.
2. Manajer jenjang terbawah yang 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 pertanggung jawaban sendiri dan ringkasan realisasi biaya yang dikeluarkan oleh manajer-manajer yang berada di bawah wewenangnya, yang disajikan dalam bentuk perbandingan dengan anggaran biaya yang disusun oleh masing-masing manajer yang bersangkutan.
4. Semakin ke atas laporan pertanggung jawaban biaya disajikan semakin ringkas.¹⁶⁰

1) Pengukuran Prestasi Manajer Pusat Biaya

Dalam mengukur prestasi pusat pertanggung jawaban, perlu dikaitkan antara organisasi perusahaan dengan pusat pertanggung jawaban. Dengan melihat organisasi perusahaan dapat diketahui besarnya tanggung jawab para manajer yang wujudnya dalam bentuk prestasi kerja. Namun demikian pengatur besarnya tanggung jawab sekaligus mengukur prestasi masing-masing pusat pertanggung

¹⁶⁰ Mulyadi & Kanaka, *Akuntansi Biaya*, Edisi Kelima, Penerbit PT. Aditya Media, Yogyakarta, UNIVERSITAS MEDAN AREA

jawaban tidaklah mudah, sebab ada yang dapat diukur dan ada pula yang sukar untuk diukur.

Pengukuran prestasi pusat-pusat pertanggung jawaban pada umumnya dilakukan dengan cara membandingkan anggaran masing-masing pusat pertanggung jawaban dengan hasil kegiatan yang telah dicapai masing-masing pusat pertanggung jawaban.

Pusat biaya merupakan pusat pertanggung jawaban yang mengelola masukan dan menghasilkan keluaran, tetapi keluaran yang dihasilkan tidak digunakan sebagai dasar untuk mengukur prestasi manajer, hal ini disebabkan :

- a. Keluaran pusat biaya sulit diukur dengan satuan uang misalnya departemen keuangan dan departemen akuntansi yang menghasilkan keluaran berupa jasa. Umumnya jasa yang dihasilkan oleh kedua departemen tersebut sulit diukur dengan satuan uang.
- b. Keluaran pusat biaya dapat diukur dengan satuan uang, akan tetapi keluaran tersebut tidak dapat dipengaruhi atau dikendalikan oleh manajer pusat pertanggung jawaban yang bersangkutan.

Prestasi pusat biaya dapat diukur melalui :

- a. Efisiensi kerja, yaitu resiko keluaran dibagi masukan atau jumlah keluaran per unit dari masukan yang dipergunakan. Misalnya :

Pekerja	Unit Masukan	Unit Keluaran	Unit Standar	Efisiensi
Abraham	40	540	600	13,5
Gordon	40	660	600	16,5
Jensen	40	650	600	16,25

- b. Efektivitas kerja, yaitu hubungan antara keluaran dengan tujuan yang hendak dicapai perusahaan, jadi semakin keluaran tersebut memberi kontribusi terhadap tujuan, semakin efektif unit tersebut. Berdasarkan tabel di atas maka Gordonlah paling efektif didalam memberikan kontribusi dari jumlah keluaran yang dipergunakan sebesar 40 dengan tujuan pencapai keluaran sebesar 660.
- c. Pencapai target produksi, yaitu pemenuhan anggaran produksi atau unit standar dibandingkan dengan realisasi produktifitas. Berdasarkan tabel di atas yang tersebut di atas maka Gordon dan Jonson lah yang mencapai target produksi yaitu dengan keluaran masing-masing sebesar 660 dan 650 sedangkan unit yang ditetapkan perusahaan adalah 600.
- d. Hasil produksi, merupakan silisih unit keluaran yang dihasilkan masing-masing pekerja dibanding dengan standar keluaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Umumnya perusahaan yang telah maju melakukan penambahan tarif upah insentif bagi mereka yang menghasilkan produksi di atas produksi standar. Misalnya :

Jika telah waktu (time studies) menentukan bahwa 2,5 menit adalah waktu standaryang diperlukan untuk menghasilkan 1 unit, maka tarif standarnya adalah 24 unit per jam. Seandainya upah dasar seorang pekerja berjumlah \$7,44 per jam, maka tarif per unitnya adalah \$0,31.

Unit per jam	tarif per jam	tarif per unit	penghasilan per jam
20	\$7,44	\$0	\$7,44
26	\$7,44	\$0,31	\$8,06
32	\$7,44	\$0,31	\$8,68

- e. Kualitas produksi, yaitu kesesuaian antara kualitas produksi yang dihasilkan dengan hasil yang ingin dicapai dari segi penggunaan bahan bakunya maka semakin sesuai penggunaan bahan baku yang dipergunakan semakin baik pulalah kualitas produksinya.

Kegiatan yang secara rutin dilakukan sehingga jenis-jenis kegiatan dapat dikelompokkan ke dalam pos-pos biaya yang terukur merupakan keinginan perusahaan agar dapat diukur prestasi manajer dari pusat pertanggung jawaban masing-masing. Akan tetapi mutlak untuk jenis-jenis kegiatan tertentu misalnya : departemen akuntansi, departemen hubungan masyarakat, departemen penelitian dan pengembangan, departemen hukum , dimana hubungan input dan outputnya tidak erat dan nyata, terutama yang hasil pokoknya adalah berupa saran-saran ataupun jasa tidak atau belum ada suatu cara pengukuran yang memuaskan bahkan, hanya untuk menduga jumlah keluarannya saja sering terdapat kesulitan, sudah barang tentu mustahil untuk dapat menyusun standar biaya dan mengukur prestasi keuangan berdasarkan standar tersebut. Penyimpanan anggaran karena hal yang tersebut di atas tidak dapat dianggap sebagai gambaran prestasi yang efisien atau tidak efisien. Bahkan seandainya anggaran tersebut sudah diperinci kepada suatu kegiatan yang sudah spesifik atau tertentu sekalipun, adanya penyimpangan biaya antara hasil yang nyata dengan anggarannya masih tetap tidak dapat kita interpretasikan kedalam istilah efisien atau tidak efisien. Jadi baik buruknya suatu pengembangan dan penerapan sistem biaya standar itu tidak tergantung dari banyak atau sedikitnya biaya yang dipakai untuk usaha tersebut.

Pada kebanyakan bagian staf, tentunya harapan dari pada manajernya tidak lain adalah untuk menjadi departemen pengendalian yang istimewa akan dapat menjawab secara tepat dan akurat semua pertanyaan yang menyangkut pembukuan perusahaan. Tetapi biaya yang diperlukan untuk dapat mempersiapkan seperti itu mungkin saja jauh melebihi manfaat yang dapat kita peroleh dari sistem tersebut.

Oleh karena itu walaupun para manajer dari unit-unit staf biasanya menginginkan keadaan yang sangat ideal untuk kelancaran dan keistimewaan kegiatan-kegiatan operasional mereka, tetapi harus dipertimbangkan lebih lanjut bahwa tuntutan semacam itu akan dapat membebani perusahaan dengan jumlah biaya yang sangat tinggi, yang tidak akan seimbang dengan manfaat yang diperoleh bagi kepentingan perusahaan secara keseluruhan.”¹⁷⁾

Tingkat kesulitan dari kedua kendala diatas, yaitu adanya kesulitan dalam usaha pengukuran tingkat hasil keluaran suatu bagian serta kurangnya keterpahaman dalam penetapan sasaran masing-masing secara proporsional berhubungan dengan besar kecilnya perusahaan dan juga berkaitan dengan maju mundurnya perusahaan. Pada perusahaan yang kecil atau menengah, biasanya adalah mungkin para manajer seniornya untuk berhubungan secara langsung dan pribadi dengan para unit stafnya, demikian pula ia secara pribadi dapat mengamati secara langsung apa saja yang mereka kerjakan serta mengadakan pengamatan langsung apakah kegiatan mereka cukup berarti atau tidak

¹⁷⁾ Anthony, Rober N ; Dearden, John and Bedford Control Sistem, N.M, **Sistem Pengendalian Managemen**, Terjemahan Agus Maulana, Edisi Kelima, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1994, hal 210.

dibandingkan dengan nilai pembiayaan. Demikian juga pada perusahaan yang relatif kecil, biasanya kegiatan-kegiatan tidak teratur ini dapat dikendalikan secara ketat.

Pada perusahaan besar, situasi tidak memungkinkan para manajer senior untuk dapat mengetahui, terlebih-lebih untuk mengadakan pengamatan atas seluruh kegiatan yang dilakukan oleh para stafnya.

Tingkat kendala di kedua masalah ini secara langsung berkaitan dengan tingkatan organisasi kegiatan staf. Umumnya pada tingkat operasional ini hanya sedikit sekali kegiatan tidak teratur ini akan didapatkan lebih banyak dibandingkan dengan tingkatan pelaksanaan di pabrik, akan tetapi bila dibandingkan dengan pusat, maka kegiatan tidak teratur pada tingkat divisional akan menjadi lebih sedikit. Kebanyakan pusat-pusat biaya tidak teratur terdapat pada tingkatan yang paling tinggi.

BAB III

PT. (PERSERO) PELABUHAN INDONESIA I

CABANG BELAWAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat Perusahaan

Pada zaman Hindia Belanda dahulu pengusahaan pelabuhan Belawan ini bernama "HAVEN BEDRIJF" dan nama ini masih dipakai sampai pada tahun 1950. *Haven Bedrijf* Belawan Deli ini mempunyai karyawan / pegawai berjumlah lebih kurang 50 orang dan hingga tahun 1950 masih tetap status pegawai Federal. Pada tahun 1951 nama *Haven Bedrijf* diubah menjadi Jawatan Pelabuhan. Pada periode tahun 1956-1961 yang semula bernama Jawatan Pelabuhan diganti lagi dengan nama Perusahaan Pelabuhan Negara dengan pejabat Pimpinan disebut Direktur Perusahaan Pelabuhan Negara.

Perusahaan Pelabuhan Negara menjadi Perusahaan Negara Pelabuhan (P. N. Pelabuhan), pada tahun 1961 berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 15 tahun 1961 Lembaran Negara No. 128 tahun 1961, nama perusahaan Pelabuhan Negara diganti lagi menjadi Perusahaan Negara Pelabuhan Daerah I atau lebih dikenal dengan singkatan P. N. Pelabuhan. Dengan Peraturan Pemerintah No. 18 / 1964 sistem organisasi kepelabuhan berubah. Maka Pengusaha tunggal di pelabuhan adalah "Komandan Penguasa Pelabuhan" yang didalamnya tergabung Syahbandar sebagai staff operasi dan P. N. Pelabuhan sebagai staff service atau staff jasa.

P. N. Pelabuhan ditetapkan kembali statusnya seperti semula dan Organisasi Penguasa Pelabuhan lebih diarahkan kepada segi ekonomi dan perdagangan. Penguasa dirubah menjadi Administrator Pelabuhan selaku penanggung jawab tunggal di pelabuhan, di dalam organisasi Badan Pengusahaan Pelabuhan (BPP) Belawan dengan dibantu semacam penasehat yakni Badan Musyawarah Pelabuhan (BMP) yang mana Administrator Pelabuhan telah berada di bawah Pengawasan Kepala Daerah Pelayaran.

Setelah perubahan struktur organisasi di pelabuhan PP. No. 1 tahun 1969 dan PP. No. 18 / 1969 nama Penguasa Pelabuhan (Port Authority) dirubah menjadi Badan Pengusahaan Pelabuhan (BPP), maka pada tanggal 17 Juli 1969 dilakukan secara serah terima Penguasa Pelabuhan Belawan, dari Kol (L) Soejono Hamijoyo yang ketika itu merangkap sebagai Kepala Daerah Pelayaran I, kepada Drs. Soemantri sebagai pejabat Administrator Pelabuhan Belawan yang pertama, dengan disaksikan oleh Menteri Perhubungan RI Frans Seda.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 01 tahun 1983 pelabuhan sebagai salah satu unsur penunjang kelancaran angkutan laut ditata kembali, baik status pembinaannya maupun pengelolaannya. Seluruh pelabuhan yang diusahakan di Wilayah Nusantara, dibagi dalam empat kelompok yang pengusahanya diselenggarakan secara professional dan menerapkan prinsip-prinsip manajemen serta prinsip-prinsip ekonomi perusahaan, dalam bentuk Badan Usaha Milik Negara dengan status Perusahaan Umum (PERUM) di lingkungan Departemen Perhubungan.

Belawan termasuk kedalam Perum Pelabuhan I bersama 18 Pelabuhan lainnya yang berada di Sumatera Utara, Aceh dan Riau. Pejabat pimpinan dari Perum ini terdiri dari beberapa orang Direksi, sedang Pelabuhan cabangnya dipimpin oleh Kepala Cabang, sementara jabatan Adpel tetap ada. Dan sebagai Kepala Cabang Pelabuhan Belawan yang pertama setelah berjalannya Perum Pelabuhan ini adalah Soetristo Muali, yang telah dilantik pada tanggal 26 Juli 1984. Berdasarkan Peraturan Pemerintah RI No. 56 tahun 1991 tanggal 19 Oktober 1991 tentang perubahan status Perusahaan Umum Pelabuhan I menjadi PT. (PERSERO) Pelabuhan Indonesia I.

2. Struktur Organisasi PT. (PERSERO) Pelabuhan Indonesia I Cabang Belawan.

Dalam menjalankan kegiatan perusahaan serta untuk memperlancar aktivitas-aktivitas arus kerja, maka diperlukan struktur organisasi. Struktur organisasi menggambarkan secara jelas unsur-unsur yang membantu pimpinan dalam usaha mencapai tujuan perusahaan. Struktur organisasi yang jelas dapat memberikan sampai sejauh mana posisi, wewenang dan tanggung jawab tiap-tiap divisi tersebut dalam pencapaian tujuan perusahaan yang ditetapkan.

Pihak-pihak yang mengelola perusahaan diatur sedemikian rupa dalam suatu struktur organisasi. Struktur organisasi merupakan hasil dari proses pengorganisasian. Struktur organisasi merupakan suatu kerangka dasar tertentu yang menunjukkan hubungan satuan-satuan organisasi dan individu-individu yang berada di dalam suatu organisasi. Melalui struktur organisasi maka tugas-

tugas, wewenang dan tanggung jawab setiap pejabat dapat diketahui dengan jelas

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

dan tegas. Sehingga diharapkan setiap satuan-satuan organisasi dapat bekerja bersama-sama secara harmonis.

Untuk perubahan mencapai keberhasilan yang diharapkan memperhatikan struktur organisasi perusahaan, yang merupakan salah satu unsur yang menentukan sukses tidaknya perusahaan mencapai tujuan yang diharapkan. Struktur organisasi yang baik harus mampu berfungsi sebagai alat pengatur maupun pengawas usaha pelaksanaan pencapaian tujuan perusahaan, sehingga usaha-usaha yang dilakukan dapat berjalan secara efisien dan efektif.

Struktur organisasi perusahaan yang disusun dengan baik dan jelas akan mencerminkan sumber-sumber yang dimiliki oleh perusahaan digerakkan untuk mencapai tujuan dari suatu perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari bagan organisasi juga dengan mudah dapat dilihat banyak organisasi, jenjang dari masing-masing bagian, garis komando dan informasi yang dihubungkan bagian organisasi tersebut.

Struktur organisasi penting mengingat pembentukan struktur organisasi yang akan membantu melaksanakan pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas dan tegas antara suatu bagian dengan bagian lainnya, baik pada tingkat manajemen atas, menengah maupun tingkat bawah. Suatu perusahaan harus mempunyai struktur organisasi yang sesuai dengan sifat dan jenis kegiatan usaha.

Struktur organisasi harus sederhana dari sudut pandang ekonomis dan harus flexibel sehingga bila ada perluasan tidak mengganggu secara serius susunan-susunan bagian yang telah ada. Struktur tersebut juga harus

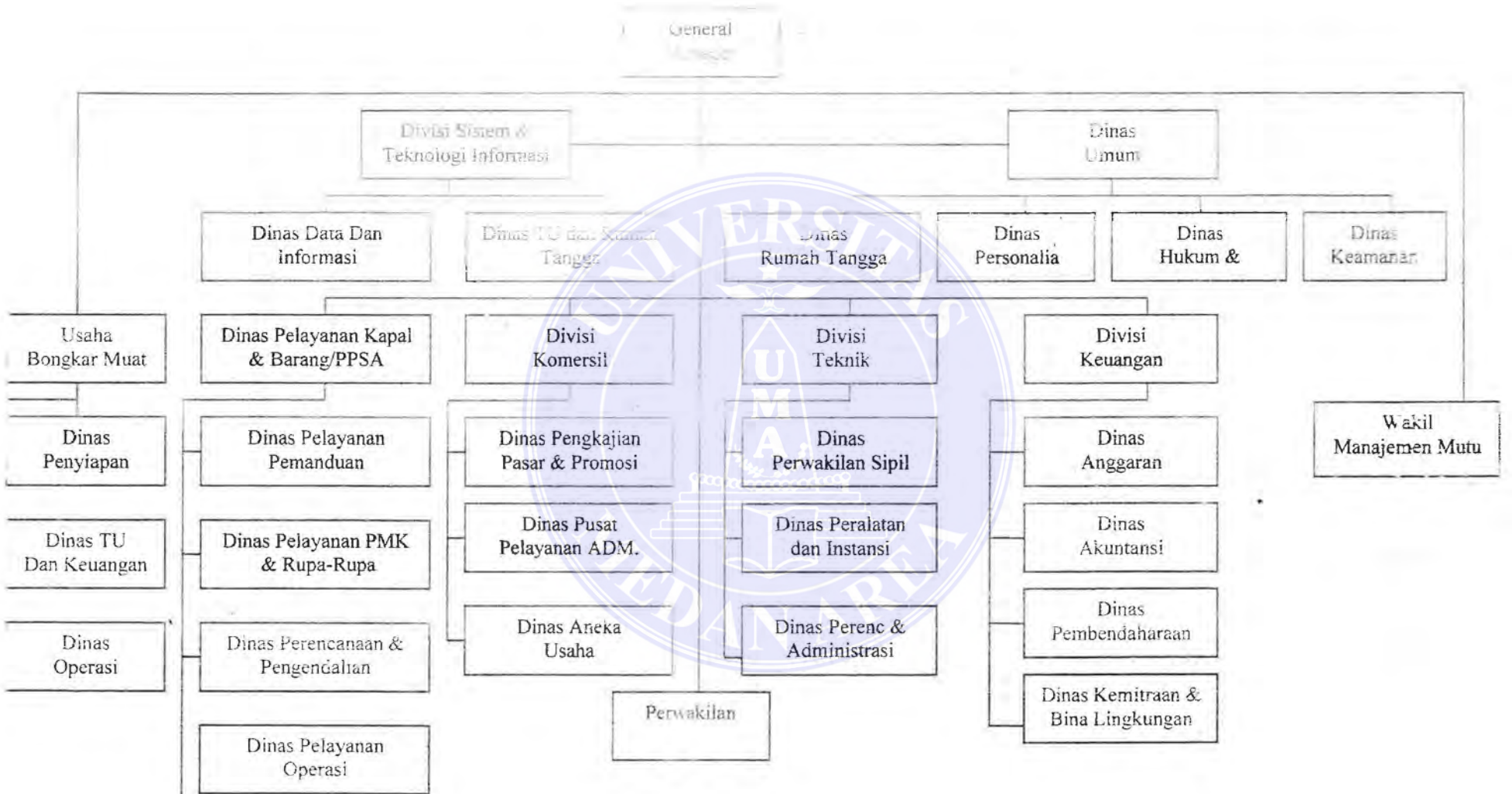
memungkinkan pekerjaan semua bagian terintegrasi dan terkoordinasi dengan baik.

Struktur organisasi pada PT. (PERSERO) Pelabuhan Indonesia I Cabang Belawan telah menggambarkan dengan nyata dimana masing-masing bagian terletak dan apa fungsinya. Bentuk organisasi PT. (PERSERO) Pelabuhan Indonesia I Cabang Belawan dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Struktur Organisasi PT. Pelabuhan Indonesia I Cabang Belawan

Fatmawati - Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya pada PT. (Persero)



UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang
 Dinas Penyiapan Armada Kepanduan

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 8/3/24

Access From (repository.uma.ac.id)8/3/24

Berikut ini uraian tugas, wewenang dan tanggung jawab untuk beberapa jabatan dan kedudukan pada PT. (PERSERO) Pelabuhan Indonesia I Cabang Belawan, adalah sebagai berikut :

a. General Manager (GM)

Mempunyai fungsi, tugas dan wewenang dan tanggung jawab sebagai berikut:

- 1) Pelaksanaan perusahaan jasa pemanduan, penundaan, labuh, tambat, dermaga, gudang, lapangan penumpukan, usaha bongkar muat, tanah, perairan, bangunan, listrik, air, alat bongkar muat dan usaha lainnya.
- 2) Pelaksanaan pelayanan bagi kapal, barang, penumpang, dan pelayaran lainnya.
- 3) Pelaksanaan penyediaan dan pemeliharaan fasilitas dan peralatan pelabuhan serta pelaksanaan program pembangunan sesuai dengan rencana induk pengembangan pelabuhan.
- 4) Pengelolaan administrasi, keuangan cabang dan sebagainya.

b. Divisi Komersial

Divisi Komersial mempunyai tugas pokok menyiapkan perencanaan, melaksanakan pengendalian kegiatan, pengkajian pasar dan promosi pusat pelayanan administrasi jasa usaha. Divisi ini dibagi menjadi :

- 1) Dinas pengkajian pasar dan promosi mempunyai tugas pokok melaksanakan dan mengendalikan penyelenggaraan pengkajian pasar dan promosi.

- 2) Dinas pusat pelayaran administrasi jasa dan usaha, mempunyai tugas pokok melaksanakan dan mengendalikan pelayanan administrasi jasa usaha pelabuhan, verifikasi produksi dan pendapatan, penataan jasa pelabuhan serta evaluasi produksi dan pendapatan.
- 3) Dinas aneka usaha mempunyai tugas pokok melaksanakan dan mengendalikan pengusahaan tanah dan perairan, pengusahaan bangunan air, listrik serta usaha lainnya.

c. Divisi Pelayanan Kapal, Barang dan PPSA

Mempunyai tugas pokok menyiapkan perencanaan, melaksanakan dan mengendalikan kegiatan, pelayanan pemanduan, penyiapan armada ke panduan, pelayanan pemadam kebakaran dan rupa-rupa. Perencanaan dan pusat pelayanan satu atap serta pelayanan operasi barang. Divisi ini terdiri atas :

- 1) Dinas pelayanan pemanduan mempunyai tugas pokok melaksanakan pelayanan telekomunikasi kapal, pelayanan pemanduan dan penundaan serta melaksanakan administrasi kepanduan.
- 2) Dinas pelayanan pemadam kebakaran dan rupa-rupa mempunyai tugas pokok melaksanakan dan mengendalikan pelayanan pemadam kebakaran, pelayanan Pas Pelabuhan dan parkir, pelayanan terminal penumpang serta pelayanan peralatan pelabuhan.
- 3) Dinas perencanaan dan pengendalian mempunyai tugas pokok melaksanakan dan mengendalikan kegiatan perencanaan dan pengendalian

pelayanan kapal dan barang serta mengkoordinasikan kegiatan perencanaan baik dengan pihak intern maupun dengan pihak eksternal perusahaan.

- 4) Dinas pelayanan operasi mempunyai tugas pokok melaksanakan administrasi dan pelayanan operasi dermaga, gudang dan lapangan penumpukan dan pendataan kinerja masing-masing pelayanan.
- 5) Penyiapan armada kepanduan mempunyai tugas pokok merencanakan dan mengendalikan perawatan dan perbaikan, melaksanakan penilaian dan evaluasi serta melaksanakan penyiapan pengawakan dan perbekalan armada.

d. Divisi Teknik

Divisi teknik mempunyai tugas pokok menyiapkan perencanaan, melaksanakan dan mengendalikan investasi dan pemeliharaan prasarana dan sarana pelabuhan, rekomendasi teknis yang berkaitan dengan IMB, perbekalan prasarana dan administrasi teknik serta penyiapan armada kepanduan. Divisi teknik logistik, penuntauan rencana induk pelabuhan dan pembangunan serta implementasi sistem informasi manajemen teknik dan administrasi pelabuhan, pelayanan air umum, air kapal, pelayanan listrik. Divisi ini terdiri dari:

- 1) Dinas pekerjaan sipil mempunyai tugas pokok merencanakan, menyelenggarakan dan mengendalikan pekerjaan investasi, pemeliharaan

prasarana pelabuhan serta penyiapan rekomendasi teknis untuk penerbitan IMB.

- 2) Dinas peralatan dan instalasi mempunyai tugas pokok merencanakan pekerjaan investasi, pemeliharaan sarana pelabuhan serta perbekalan teknik pelayanan, listrik umum, pelayanan air kapal dan umum.
- 3) Dinas perencanaan dan administrasi teknik mempunyai tugas pokok menyelenggarakan dan mengendalikan pemantauan rencana induk pelabuhan dan lingkungan serta implementasi sistem informasi manajemen teknik dan administrasi teknik.

e. **Divisi Keuangan**

Divisi keuangan mempunyai tugas pokok menyiapkan perencanaan, melaksanakan dan mengendalikan kegiatan pengendalian anggaran, akuntansi dan perbendaharaan kemitraan dan bina lingkungan. Divisi ini terdiri dari :

- 1) Dinas anggaran, mempunyai tugas pokok merencanakan, menyelenggarakan dan mengendalikan administrasi perencanaan pengendalian anggaran pendapatan, biaya dan investasi serta membuat perhitungan kinerja keuangan.
- 2) Dinas akuntansi umum mempunyai tugas pokok merencanakan, menyelenggarakan dan mengendalikan siklus akuntansi, meneliti bukti pendukung transaksi, administrasi dan usulan penghapusan aktiva tetap, administrasi dan pelaporan perpajakan serta pengarsipan bukti pembukaan

dan laporan keuangan.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)8/3/24

- 3) Dinas perbendaharaan mempunyai tugas pokok merencanakan, menyelenggarakan dan mengendalikan lalu lintas keuangan dan rekening Koran, administrasi hutang-piutang, uang muka, uang titipan, upper, penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran kas bank, dan barang persediaan serta surat berharga.
- 4) Dinas kemitraan dan bina lingkungan mempunyai tugas pokok merencanakan, menyelenggarakan dan mengendalikan administrasi keuangan dan pembinaan, pembinaan usaha kecil dan koperasi, menyeleksi dan mengevaluasi calon mitra binaan serta menyiapkan laporan keuangan kemitraan dan binaan lingkungan.

f. Divisi Umum

Divisi umum mempunyai tugas pokok menyiapkan perencanaan, melaksanakan dan mengendalikan kegiatan tata usaha dan rumah tangga, dan keprotokolan, administrasi personalia, perencanaan dan pengembangan SDM, hubungan industrial, hukum dan humas, serta pengamanan lingkungan kerja dan asset perusahaan. Divisi ini terdiri dari:

- 1) Dinas tata usaha dan rumah tangga mempunyai tugas pokok melaksanakan dan mengendalikan administrasi perkantoran dan kerumah tanggaan, keprotokolan, pengadaan, penyaluran, inventarisasi dan pemeliharaan peralatan kantor serta pool kendaraan.
- 2) Dinas urusan personalia mempunyai tugas pokok melaksanakan dan mengendalikan administrasi kepegawaian, perencanaan, dan

h. Divisi Usaha Bongkar Muat

Divisi usaha bongkar muat mempunyai tugas pokok menyiapkan perencanaan, melaksanakan dan mengendalikan kegiatan bongkar muat dan penumpukan, menyiapkan, peralatan dan perawatan serta tata usaha dan keuangan. Divisi ini terdiri dari :

- 1) Dinas operasi mempunyai tugas pokok merencanakan dan mengendalikan kegiatan bongkar muat, melaksanakan kegiatan bongkar muat dan penumpukan serta melaksanakan administrasi operasi dan pendataan kinerja bongkar muat.
- 2) Dinas penyiapan peralatan mempunyai tugas pokok merencanakan dan mengendalikan, menyiapkan perawatan, dan perbekalan serta merencanakan, mengendalikan serta mengadministrasikan pengoperasian fasilitas dan peralatan.
- 3) Dinas tata usaha dan keuangan mempunyai tugas pokok melaksanakan tata usaha, pengumpulan data dan informasi, pendistribusian produksi dan pendapatan, pembuatan pranota serta administrasi keuangan.

i. Wakil Manajemen Mutu

Wakil manajemen mutu mempunyai tugas pokok mewakili organisasi untuk bertanggung jawab atas aspek sistem manajemen mutu secara keseluruhan serta memastikan dan keefektifan dalam implementasinya.

B. Jenis-Jenis Pusat Biaya

Pada perusahaan ini jenis-jenis pusat pertanggung jawaban biaya terbagi atas dua bagian yaitu:

1. Pusat biaya terkendali
2. Pusat biaya tidak terkendali

Biaya-biaya yang terjadi pada Perusahaan pelabuhan Indonesia I Cabang Belawan secara umum di golongan atas dua jenis yaitu :

1. Biaya Operasi
2. Biaya Investasi

Yang dimaksud dengan biaya operasi dan biaya Investasi adalah sebagai berikut :

1. Biaya Operasi adalah semua biaya yang dibebankan yang pada hakekatnya dianggap habis dalam masa satu bulan, termasuk di dalamnya segala biaya pemeliharaan suatu aktiva tetap dan peralatan serta penggantian bagian-bagian aktiva dan peralatan tersebut untuk mempertahankan norma-norma teknis yang ada. Juga biaya perolehan aktiva yang nilainya dianggap mempunyai manfaat kurang dari satu tahun.
2. Biaya Investasi adalah biaya yang di bebankan untuk memperoleh aktiva baru yang sifatnya memperluas, menambah fisik aktiva yang ada dan mempunyai masa manfaat lebih dari satu tahun untuk mengganti satu kesatuan aktiva yang lama yang ditarik dari operasi dan secara fisik telah di bongkar dan secara administratif telah di hapus sama sekali dari buku aktiva yang bersangkutan.

Dalam rangka merencanakan dan menyusun anggaran operasi PT (PERSERO) Pelabuhan Indonesia I Cabang Belawan membedakan biaya operasi tersebut berdasarkan :

- a. Jenis biaya atau objek pengeluaran biaya
- b. Fungsi-fungsinya

ad. a. Pembagian biaya operasi berdasarkan jenis biaya atau objek pengeluaran biaya tersebut adalah biaya yang dikeluarkan atau terjadi untuk keperluan-keperluan berikut yaitu :

1. Biaya-biaya Pemeliharaan

Biaya ini adalah keseluruhan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk keperluan pemeliharaan mesin-mesin kapal. Pemeliharaan secara seluruh pekerjaan-pekerjaan yang dilaksanakan oleh pihak ketiga yang terjadi pada satuan administrasi dan disusun oleh urusan material, urusan rencana operasi pemeliharaan di bawah naungan bagian perencanaan operasi.

2. Biaya Pegawai

Biaya ini adalah seluruh yang di keluarkan oleh perusahaan untuk keperluan pegawai baik untuk pegawai tetap maupun pegawai tidak tetap yang terjadi pada bidang kepegawaian dan administrasi Anggaran Biaya Pegawai ini disusun berdasarkan keadaan masa lalu disertai dengan penyesuaian-penyesuaian atas kebijaksanaan pimpinan terhadap gaji, upah tunjangan serta jumlah pegawai untuk masa yang akan datang.

3. Biaya Umum Administrasi

Biaya ini meliputi biaya-biaya untuk keperluan yang terjadi di kantor.

4. Biaya Penyusutan

Penyusutan aktiva tetap dihitung berdasarkan masa manfaat aktiva tetap bersangkutan yang digunakan pada kantor.

5. Biaya Lain-lain

Biaya-biaya yang harus diperhitungkan selain biaya diatas digolongkan sebagai biaya lain-lain dan jika ada hasil yang diperoleh diluar operasi digolongkan kedalam perkiraan hasil lain-lain. Pada perhitungan laba rugi perusahaan, kedua perkiraan ini digabungkan menjadi perkiraan biaya dan hasil diluar operasi yang merupakan pengurangan atau penambahan laba rugi operasi.

ad. b. Pembagian biaya operasi berdasarkan fungsi-fungsinya sebagai berikut:

1. Biaya Pusat PLY Kapal
2. Biaya Pusat PLY Barang
3. Biaya Pusat PLY Pengusahaan Alat
4. Biaya Pusat PLY Persamaan Alat
5. Biaya Pusat PLY Usaha Bongkar Muat
6. Biaya Pusat PLY Terminal Peti Kemas
7. Biaya Pusat PLY Pengusahaan TBA
8. Biaya Pusat PLY Pelsus / Dules
9. Biaya Pusat PLY KSO
10. Biaya Pusat PLY RSP / Unit Kesehatan

11. Biaya Pusat PLY Unit Usaha Golongan Kapal

12. Biaya Pusat PLY Rupa-rupa Usaha

Biaya Penunjang Operasi

1. BPO. GM/M/ka. RSP/ka. UGK dan Umum
2. BPO. Divisi Keuangan
3. BPO. Divisi Tehnik
4. BPO. Urusan Data dan Informasi

C. Penyusunan Anggaran Pusat Pertanggung Jawaban Biaya

Di dalam prakteknya, penyusunan anggaran di perusahaan ini adalah secara keseluruhan. Ada dua jenis anggaran yang terdapat pada perusahaan ini yaitu : anggaran operasi dan anggaran investasi. Dalam rangka pengawasan atas anggaran ini, maka Perusahaan Pelabuhan Indonesia I Cabang Belawan menetapkan suatu aturan-aturan pada yaitu :

1. Anggaran Operasi maupun anggaran Investasi disusun untuk jangka waktu satu tahun buku.
2. Tahun buku anggaran di mulai tanggal 1 Januari dan berakhir pada tanggal 31 Desember tahun berikutnya, sama dengan anggaran pemerintah (APBN)
3. Rencana Anggaran Operasi (RAO) dan Usulan Anggaran Investasi (UAI) sudah harus disampaikan selambat-lambatnya pada akhir bulan Desember oleh pusat-pusat pertanggung jawaban ke pusat.

Peraturan-peraturan inilah yang harus diperhatikan setiap pusat pertanggung jawaban didalam menyusun dan merencanakan anggarannya untuk

PT (PERSERO) Pelabuhan Indonesia I Cabang Belawan, Rencana Anggaran Investasi adalah merupakan gabungan dari Rencana Anggaran Operasi dan Usulan Anggaran Investasi masing-masing administrasi yang terdapat pada lingkungannya.

Dalam proses penyusunan Rencana Anggaran Operasi dan Usulan Anggaran Investasi, bagian-bagian yang terhebat adalah :

1. Bagian Anggaran
2. Bagian Perencanaan Pengusahaan
3. Bagian Perencanaan Kepegawaian
4. Bagian Perencanaan Konstruksi
5. Unit-unit Lainnya

Rencana Anggaran Operasi (RAO) bersama-sama dengan Usulan Anggaran Investasi (UAI) yang merupakan Konsolidasi Rencana Anggaran Operasi maupun Usulan Anggaran Investasi masing-masing satuan-satuan administrasi tersebut diajukan kepada pemimpin untuk di evaluasi dan direvisi kembali bersama dengan bagian anggaran sebelum disampaikan kepada Direksi di kantor pusat. Apabila telah disetujui maka Rencana Anggaran Operasi dan Usulan Anggaran Investasi yang akan digunakan sebagai pedoman kerja PT (PERSERO) Pelabuhan Indonesia I Cabang Belawan.

Berikut ini penulis akan menyajikan laporan pusat pertanggung jawaban biaya pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia I Cabang Belawan, sebagai berikut:

Tabel 3

PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia I Cabang Belawan
Laporan Laba/Rugi
Untuk Periode Yang Berakhir 01 Januari s/d 31 Desember 2003

Dalam Rupiah

Nama Rekening	Realisasi Tahun 2002	Anggaran Tahun 2003	Realisasi Tahun 2003	Ratio	
				5/4	5/3
2	3	4	5	6	7
PENDAPATAN OPERASI					
Pendapatan Pusat PLY Kapal	74.761.732.899	92.581.592.000	65.631.525.979	70,89%	87,79%
Pendapatan Pusat PLY Barang	9.380.823.436	10.537.882.000	16.204.103.736	153,77%	172,14%
Pendapatan Pusat PLY Pengusahaan Alat	38.543.000	0	27.511.500	0,00%	71,38%
Pendapatan Pusat PLY Persewaan Alat	0	0	0	0,00%	0,00%
Pendapatan Pusat PLY UBM	11.136.541.221	16.271.269.000	12.827.334.579	113,79%	115,39%
Pendapatan Pusat PLY TPK	0	0	0	0,00%	0,00%
Pendapatan Pusat PLY Pengusahaan TBL	17.054.587.366	16.504.203.000	21.217.298.082	128,50%	124,41%
Pendapatan Pusat PLY Pelsus/Duks	5.578.084.956	3.478.491.000	5.795.162.813	166,60%	103,83%
Pendapatan Pusat PLY KSO	0	0	0	0,00%	0,00%
Pendapatan Pusat PLY RSP/Unit Kes.	0	0	0	0,00%	0,00%
Pendapatan Pusat PLY Unit Usa. Gal. Kpl	0	0	0	0,00%	0,00%
Pendapatan Pusat PLY Rupa-Rupa Usaha	6.929.499.602	8.550.064.000	6.304.064.000	73,73%	90,18%
Jumlah Pendapatan Operasi (I)	124.829.812.480	142.932.528.000	128.007.166.394	89,56%	102,52%
BIAYA OPERASI					
Biaya Operasi PLY. Kapal	17.695.037.420	30.351.480.000	22.863.113.769	75,37%	129,10%
Biaya Operasi PLY. Barang	4.426.947.383	4.951.233.000	4.984.623.446	100,67%	112,60%
Biaya Operasi PLY. Pengusahaan Alat	743.336.611	859.613.000	845.636.783	98,37%	113,76%
Biaya Operasi PLY. Persewaan Alat	0	0	0	0,00%	0,00%
Biaya Operasi PLY. Usaha Bongkar Muat	6.733.146.574	6.514.904.000	7.867.137.307	120,76%	116,34%
Biaya Operasi PLY. Terminal Peti Kemas	0	0	0	0,00%	0,00%
Biaya Operasi PLY. Pengusahaan TBL	7.984.880.738	7.179.691.000	11.172.195.809	163,34%	146,17%
Biaya Operasi PLY. Pelsus/Duks	1.953.471.193	1.384.000.000	1.977.583.000	143,30%	99,20%
Biaya Operasi PLY. KSO	0	0	0	0,00%	0,00%
Biaya Operasi PLY. RSP/Unit Kesehatan	0	0	0	0,00%	0,00%
Biaya Operasi PLY. Unit Usaha Gal. Kpl	0	0	0	0,00%	0,00%
Biaya Operasi PLY. Rupa-Rupa Usaha	1.517.212.899	1.096.161.000	1.233.516.996	111,62%	80,64%
Jumlah Biaya Operasi Langsung (II)	41.095.032.818	52.333.082.000	51.488.807.110	98,39%	123,19%
BIAYA OPERASI TIDAK LANGSUNG					
Botl. Divisi Komersial	2.037.017.364	2.681.637.000	2.354.321.615	87,78%	115,58%
Botl. Divisi Pelayanan Kapal & Barang	3.101.168.244	3.383.692.000	3.553.147.407	105,01%	114,57%
Botl. Divisi Usaha Bongkar Muat	885.001.984	142.770.000	1.170.799.724	81,94%	132,25%
Botl. Divisi Operasi UTPK	0	0	0	0,00%	0,00%
Jumlah Biaya Operasi Tdk. Lsg.(III)	6.023.157.592	7.495.099.000	7.078.268.746	94,44%	117,52%
BIAYA PENUNJANG OPERASI					
BPQ GM/M/Ka RSP/Ka. UGK & UMUM	4.275.323.402	5.447.690.000	5.110.711.881	93,81%	119,54%
BPQ Divisi Keuangan	2.018.221.973	2.101.032.000	1.984.967.698	94,46%	98,15%
BPQ Divisi Teknik	4.139.826.741	4.457.821.000	4.990.622.653	111,99%	120,55%
BPQ Urusan Data dan Informasi	784.125.823	1.010.963.000	940.726.430	93,05%	119,07%
Jumlah Biaya Penunjang Operasi (IV)	11.217.497.939	13.017.506.000	13.027.048.662	100,07%	116,13%
Jumlah Biaya Operasi	58.375.718.349	72.845.687.000	71.594.124.518	98,28%	122,73%
Laba Rugi Operasi	66.524.084.131	70.086.841.000	56.413.041.876	80,49%	84,10%
PEND./BIAYA DILUAR USAHA					
Pendapatan Diluar Usaha	1.632.347.548	145.556.000	996.855.038	689,60%	61,88%
Biaya Diluar Usaha	3.372.888.705	31.250.000	834.134.206	2669,23%	24,73%
Surplus/Divisi Diluar Usaha (V)	(1.743.741.157)	113.306.000	162.720.830	143,61%	-9,35%
Pos-Pos Luar Biasa	0	0	0	0,00%	0,00%
Laba Rugi Sebelum Pajak	64.783.352.974	70.208.147.000	56.575.762.706	80,59%	87,33%

Sumber : PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia I Cabang Belawan\

Tabel 4

PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia I Cabang Belawan
Laporan Laba/Rugi Tahun 2003/2004
(Sebelum Alokasi)

Dalam Rupiah

KODE REKENING	NAMA REKENING	PERIODE 01 JANUARI S/D 31 DESEMBER 2004	PERIODE 01 JANUARI S/D 31 DESEMBER 2003
I	PENDAPATAN OPERASI		
701	Pendapatan Pusat PLY Kapal	63.832.996.952	65.631.525.979
702	Pendapatan Pusat PLY Barang	10.416.956.417	16.204.103.736
703	Pendapatan Pusat PLY Pengusahaan Alat	45.471.500	27.511.500
704	Pendapatan Pusat PLY Persewaan Alat	0	0
705	Pendapatan Pusat PLY UBM	17.439.981.992	12.827.334.579
706	Pendapatan Pusat PLY TPK	0	0
707	Pendapatan Pusat PLY Pengusahaan TBL	21.268.424.745	21.217.298.082
708	Pendapatan Pusat PLY Pelsus/Duks	6.215.068.802	5.795.162.813
709	Pendapatan Pusat PLY KSO	0	0
710	Pendapatan Pusat PLY RSP/Unit Kesehatan	0	0
711	Pendapatan Pusat PLY Unit Usaha Gal. Kpl	0	0
712	Pendapatan Pusat PLY Rupa-Rupa Usaha	7.411.672.330	6.304.064.000
	Jumlah Pendapatan Operasi (I)	126.630.572.738	119.007.166.394
II	REDUKSI PENDAPATAN		
729	Reduksi Pendapatan Pusat PLY. Kapal	9.879.257.831	0
730	Reduksi Pendapatan Pusat PLY. Barang	1.087.407.219	
731	Reduksi Pendapatan Pusat PLY. Peng. Alat	0	
732	Reduksi Pendapatan Pusat PLY. UBM	0	
734	Reduksi Pendapatan Pusat PLY. Ter. PK.	0	
735	Reduksi Pendapatan Pusat PLY. Peng. TBL	0	
736	Reduksi Pendapatan Pusat PLY. Rupa-Rupa	0	
	Jumlah Reduksi Pendapatan (II)	10.966.665.050	0
	Jumlah Pendapatan Netto (I-II)	115.663.907.688	119.751.267.096
III	BIAYA OPERASI		
801	Biaya Operasi PLY. Kapal	16.607.745.006	22.863.113.769
802	Biaya Operasi PLY. Barang	4.928.570.206	4.984.623.446
803	Biaya Operasi PLY. Pengusahaan Alat	782.930.302	845.636.783
804	Biaya Operasi PLY. Persewaan Alat	0	0
805	Biaya Operasi PLY. Usaha Bongkar Muat	10.493.663.153	7.867.137.307
806	Biaya Operasi PLY. Terminal Peti Kemas	0	0
807	Biaya Operasi PLY. Pengusahaan TBL	12.646.397.828	11.1727.195.809
808	Biaya Operasi PLY. Pelsus/Duks	0	1.977.583.000
809	Biaya Operasi PLY. KSO	0	0
810	Biaya Operasi PLY. RSP/Unit Kesehatan	0	0
811	Biaya Operasi PLY. Unit Usaha Gal. Kpl	0	0
812	Biaya Operasi PLY. Rupa-Rupa Usaha	1.374.080.311	1.233.516.996
	Jumlah Biaya Operasi Langsung (III)	46.833.406.806	51.488.807.110
IV	BIAYA OPERASI TIDAK LANGSUNG		
821	Botl, Divisi Komersial	2.436.621.897	2.354.321.615
822	Botl, Divisi Pelayanan Kapal & Barang	4.120.967.030	3.553.147.407
823	Botl, Divisi Usaha Bongkar Muat	1.107.037.953	1.170.799.724
824	Botl, Divisi Operasi UTPK	0	0
	Jumlah Biaya Operasi Tdk. Lsg(IV)	7.664.626.880	7.078.268.746
V	BIAYA PENUNJANG OPERASI		
831	BPQ GM/M/Ka RSP/Ka. UGK & UMUM	5.716.566.106	5.110.711.881
832	BPQ Divisi Keuangan	1.932.234.916	1.984.967.698
833	BPQ Divisi Teknik	3.522.017.574	4.990.622.653
834	BPQ Urusan Data dan Informasi	1.020.872.736	940.726.430
	Jumlah Biaya Penunjang Operasi (IV)	12.191.691.332	13.027.048.662
	Jumlah Biaya Operasi	66.689.725.018	71.594.124.518
	Laba Rugi Operasi	48.974.182.670	46.914.723.069
VI	PEND./BIAYA DILUAR USAHA		
791	Pendapatan Diluar Usaha	455.855.294	618.783.680
891	Biaya Diluar Usaha	137.073.789	834.134.208
	Jumlah Pendapatan Diluar Usaha (V)	318.781.505	(215.350.528)
	Jumlah Biaya Diluar Usaha (VI)	0	0
	Jumlah Laba/Rugi Sebelum Pajak	49.292.964.175	46.699.372.541

UNIVERSITAS MEDAN AREA

D. Pelaporan Pusat Pertanggung Jawaban Biaya

Pada hakekatnya sistem pelaporan pertanggung jawaban menyajikan laporan informasi untuk pengawasan manajemen yang terdiri dari seperangkat laporan yang saling berhubungan yang disediakan bagi para memajes berbagai pusat pertanggung jawaban di dalam suatu perusahaan. Laporan ini berisi informasi pertanggung jawaban ke arah tingkatan manajerial yang lebih tinggi akan menerima laporan pertanggung jawaban dari tingkatan manajerial yang lebih rendah, sesuai dengan prinsip laporan yang baik, maka semakin ringkas laporan yan harus dilaporkan

Pada perusahaan ini laporan-laporan pertanggung jawaban terdiri dari :

1. Laporan Bulanan

Laporan Bulanan ini menggambarkan perbandingan antara realisasi dengan yang telah ditetapkan dalam anggaran masing-masing departemen atau saksi yang telah melaksanakan anggaran dalam kegiatan operasinya. Laporan ini sekaligus juga berfungsi untuk membandingkan kemajuan, perkembangan epiresi yang diharapkan dan dianggap sangat berguna di dalam menentukan hasil kerja setiap departemen dan saksi.

Laporan dan evaluasi biaya ini menunjukkan perbandingan biaya-biaya yang dianggarkan dengan biaya-biaya aktual selama bulan yang dilaporkan. Oleh setiap departemen atau saksi yang menerapkannya. Dalam laporan ini akan dianalisis penyimpangan yang terjadi dari standar yang telah ditetapkan.

Adapun Laporan Realisasi biaya ini terdiri dari :

- a. Biaya Pemeliharaan
- b. Biaya Pegawai
- c. Biaya Umum dan Administrasi
- d. Biaya Penyusutan
- e. Biaya Lain-lain

Laporan prestasi perhitungan laba rugi dan neraca menggambarkan informasi dan data penghasilan dan biaya serta pengeluaran selama sebulan yang dilaporkan.

2. Laporan Pembukuan

Laporan ini dilaporkan setiap triwulan dengan mengkapitulasikan laporan bulanan, untuk melihat sampai sejauh mana prestasi yang telah dicapai dan penyimpangan yang mungkin terjadi. Dari hasil laporan triwulan ini akan diadakan evaluasi dan analisis atas prestasi yang telah dicapai perusahaan dan kemudian dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan.

3. Laporan Tahunan

Setelah periode anggaran berakhir, maka manajemen perusahaan segera mempersiapkan dan menyajikan laporan lengkap yaitu laporan pertanggung jawaban pelaksanaan kerja dari semua departemen atau saksi dan di dukung dengan laporan-laporan pembantu. Penyajian laporan tahunan ini adalah dengan cara mengkapitulasikan laporan pembukuan (triwulan) dan disusun menjadi laporan pelaksanaan secara konverhensif menurut periode anggaran satu tahun.

E. Pengukuran Prestasi Manajer Pusat Biaya

Pengukuran prestasi manajer pusat biaya pada perusahaan ini dilakukan hanya dengan cara membandingkan anggaran biaya yang telah ditetapkan dengan realisasi dalam periode anggaran. Apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan, hal ini harus dinyatakan dalam laporan pelaksanaan kerja, demikian juga dengan sebab-sebab terjadinya harus dinyatakan.

Sebelum melakukan pengukuran prestasi manajer pusat biaya bagian perencanaan perusahaan haruslah terlebih dahulu menyusun anggaran operasi yang merupakan anggaran pusat biaya sebagai pedoman pelaksanaan kerja. Melalui penyusunan anggaran operasi ini, seorang manajer pusat biaya telah melakukan fungsi pengumpulan biaya dan menggambarkan rencana pusat biaya dengan mengisi formulir-formulir Rencana Anggaran Operasi dan Usulan Anggaran Investasi dari masing-masing bagian dan kemudian akan diproses lebih lanjut oleh bagian anggaran dan menjadikan sebagai Rencana Anggaran Operasi dan Usulan Anggaran Investasi untuk keseluruhan PLN Wilayah II Sumatera Utara.

Sebagai laporan pertanggungjawaban dari masing-masing departemen dilakukan dengan cara melaporkan seluruh biaya yang terjadi pada masing-masing departemen kepada tingkatan manajerial yang lebih tinggi. Hal ini sesuai dengan laporan yang baik, maka semakin tinggi tingkatan manajerial semakin ringkas laporan yang harus dilaporkan.

Pertanggungjawaban pelaksanaan kerja dari semua departemen atau seksi

dan dibandingkan dengan laporan-laporan pembantu. Penyajian laporan tahunan ini

adalah dengan cara mengkapitulasikan laporan pembukuan (triwulan) dan disusun menjadi laporan pelaksanaan secara konverhesif menurut periode anggaran satu tahun. Berdasarkan laporan tahunan inilah dapat diketahui prestasi manajer dari masing-masing pusat biaya keseluruhan selama satu tahun anggaran. Anggaran biaya dan realisasi biaya yang terjadi dilaporkan ke dalam laporan laba rugi sebagaimana yang terlampir dalam lampiran.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab-bab sebelumnya diuraikan mengenai pendahuluan, uraian teoritis, deskripsi data dan pembahasan. Dalam bab terakhir ini penulis akan membuat beberapa kesimpulan dari pembahasan dalam bab-bab terdahulu yang berhubungan dengan penerapan pusat biaya.

A. Kesimpulan

1. Penyusunan akuntansi pertanggungjawaban dan penyusunan struktur organisasi merupakan pekerjaan yang tidak dipisahkan dan saling mempengaruhi.
2. Fungsi pokok PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia I Cabang Belawan Medan menyelenggarakan sebagian tugas yang efektif dan efisien dalam bidang pengangkutan.
3. Perusahaan dalam menyusun anggaran secara keseluruhan, melalui pengisian formulir Rencana Anggaran Operasi dan usulan Anggaran Investasi.
4. Laporan pelaksanaan kerja disajikan oleh departemen, segmen dari departemen atau grup dari departemen yang kegiatan berada dibawah pengawasan dan wewenang seorang manajer yang bertanggung jawab.
5. Pusat biaya yang ada pada perusahaan ini telah melaksanakan tugas utamanya yaitu mengumpulkan dan mengidentifikasi serta mempertanggung jawabkan biaya yang menjadi tanggung jawabnya.

6. Sistem pelaporan pusat pertanggungjawaban yang terdapat pada perusahaan ini dimulai tingkat manajemen yang paling rendah yaitu kepala urusan yang memberikan laporannya kepada seksi yang membawahnya dan seksi akan memberikan kepada divisi yang membawahnya.
7. Penilaian kinerja pusat biaya pada perusahaan ini dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran biaya dengan yang sebenarnya terjadi.
8. Sebagai kesimpulan akhir dapat dikatakan bahwa penerapan pusat pertanggungjawaban biaya pada perusahaan ini bermanfaat dalam membantu manajemen dalam mengidentifikasi secara jelas dan tepat siapa orang atau kelompok yang bertanggung jawab terhadap penyimpangan-penyimpangan biaya yang terjadi.

B. Saran

1. Perusahaan sebaiknya dapat mengembangkan metode-metode pengukuran prestasi pusat pertanggungjawaban yang lebih lanjut baik yang bersifat keuangan maupun non keuangan untuk lebih mengintensifkan pengukuran prestasi pusat pertanggungjawaban mengukur efisiensi kerja.
2. Sistem pembuatan anggaran pada perusahaan ini agar lebih diintensifkan yaitu dengan cara masing-masing departemen atau unit mengajukan Rencana Anggaran Operasi dan Usulan Anggaran Investasi dan mengisi formulir-formulir anggaran tersebut sesuai dengan kebutuhannya.
3. Sistem pelaporan pusat pertanggungjawaban pada perusahaan ini dikatakan sangat baik dan sistematis dengan cara mengukur prestasi pusat

pertanggungjawaban biaya yang ditempuh oleh perusahaan masih dapat diintensifkan lagi.

4. Pengukuran prestasi pusat biaya dapat dilakukan dengan cara membandingkan anggaran dengan realisasi, juga dapat dilakukan dengan cara lain misalnya dengan cara mengukur juga efisiensi dan efektifitas kerja.



DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Rober N ; Dearden, John and Bedford Control Sistem, N.M, **Sistem Pengendalian Manageme**, Terjemahan Agus Maulana, Edisi Kelima, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1994
- Amin Wijaya Tunggal, **Sistem Pengendalian Manajemen**, Cetakan Pertama, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta, 1993.
- Gunawan Adisaputro dan Mawardi, **Anggaran Perusahaan**, Edisi Ketiga, Penerbit BPFE – UGM, Yogyakarta, 1998.
- Halim Abdul, Soepomo Bambang, **Akuntansi Manajemen**, Edisi Pertama, Penerbit BPFE-UGM, Yogyakarta, 1994.
- Hartanto D, **Akuntansi Untuk Usahawan (Management Accounting)**, Cetakan Kesatu, Edisi Kelima, Penerbit LPFU-UI, Jakarta, 1990.
- Machtoedz Mas'ud, **Akuntansi Manajemen**, Buku Dua, Cetakan Pertama, Edisi Keempat, Penerbit PFPE-UGM, Yogyakarta, 1999.
- Matz Adolp dan Milton F. Usry, **Cost Accounting, Planning and Control**, 8th Edition, Terjemahan Herman Wibowo, **Akuntansi Bjaya, Perencanaan dan Pengendalian**, Jilid Satu, Edisi Kesembilan, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1992.
- M. Munandar, **Budgeting (Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja dan Pengawasan Kerja)**, Edisi Ketiga, Penerbit BPFE-UGM, Yogyakarta, 2001.
- Ralph. S. Polimeni, James A. Chasin, **Akuntansi Biaya-1**, Edisi Kedua, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1996.
- Supriyono, R.A., **Akuntansi Biaya, Perencanaan dan Pengendalian Biaya Serta Pembuatan Keputusan**, Buku Dua, Edisi Kelima, Penerbit BPFE-UGM, Yogyakarta, 2001.
- S. Hadibroto, **Masalah Akuntansi**, Buku Dua, Lembaga Penerbit FE-UI, Jakarta, 1992.
- S. Nasution dan M. Thomas, **Buku Penuntun membuat tesis, Skripsi, Disertasi, Makalah**, Edisi Kedua, Cetakan Ketujuh, Penerbit PT, Bumi Aksara, Jakarta, 2001

Terry R. George, **Guides to Management (Prinsip-Prinsip Manajemen)**, Alih Bahasa J. Smith D.F, Cetakan Kelima, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta, 1993.

Ikatan akuntan Indonesia, **Standart Akuntansi Keuangan**, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2001.

Ikatan Akuntan Indonesia, **Standar Profesional Akuntan Publik**, Edisi Revisi, Penerbit STIE-YKPN, Yogyakarta, 2002.

