

ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM PENILAIAN KINERJA PUSAT LABA PADA PT PELABUHAN INDONESIA IV (PERSERO) CABANG SAMARINDA

Jumiati(Jumi47988@gmail.com)

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman

Hj. Nurita Affan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman

Ibnu Abni Lahaya

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman

Abstrak

Jumiati. 2018. Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pusat Laba Pada PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda. Dibawah bimbingan **Hj. Nurita Affan dan Ibnu Abni Lahaya**.

Setiap perusahaan memiliki tujuan yang hendak dicapai, baik tujuan jangka panjang maupun jangka pendek. Kinerja perusahaan akan terlihat pada tingkat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu alat bantu yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manfaat penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat laba pada PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda.

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif komparatif kualitatif yaitu dengan cara membandingkan antara teori-teori yang telah ada dengan data-data yang didapat dari studi kasus dan analisis rasio profitabilitas. Unsur-unsur yang diteliti yaitu struktur organisasi, anggaran dan realisasi pendapatan dan biaya

Dari hasil penelitian pada PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda, perusahaan tersebut sudah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban yang baik hal ini dapat diketahui dengan adanya beberapa syarat-syarat dan karakteristik yang sudah dipenuhi. Dalam penilaian kinerja pusat laba perusahaan telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan baik.

Kata Kunci: Akuntansi Pertanggungjawaban, Kinerja Pusat Laba

Abstract

Jumiati., 2018, *analysis the application of responsibility accounting in the performance assasment toll profit center in PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda. Supervised by Hj. Nurita Affan and Ibnu Abni Lahaya.*

At the beginning of the establishment every company must have goals to achieved, both long-term goals and shot term. Performance of the company will appear at achievement of goals set. Responsibility accounting is one of tool that can used to measure the performance of the company. The purpose of this study is determine application of responsibility aounting in the assessment of the performance of responsibility profit center at PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda.

The analytical tool of this research are comparative qualitative descriptive analysis that is by comparing between the teory with the file on the case study and the ratio of profitability analysis. Variables were studied in this research are organization structure, budget, and actual income and expenses.

The results of this study showed that in PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda, the company already applied responsibility is well, this matter can be know based on any qualification and characteristic are already. In the assessment of the performanc of profit center the company has applied accounting responsibly well.

Keywords: *Accounting Accountability, Profit Center Performance*

I. Pendahuluan

A. Latar Belakang

Dalam perkembangannya perusahaan yang bertambah besar, pimpinannya tidak mungkin dapat mengendalikan aktivitas dan masalah yang terjadi di perusahaan. Untuk itu pimpinan harus mengadakan pendelegasian wewenang dan tanggungjawab yang jelas kepada bawahannya guna mencapai tujuan umum perusahaan. Perusahaan yang bertambah besar memerlukan pengukuran kineja yaitu salah satunya dengan menggunakan penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

Salah satu bagian dari akuntansi manajemen adalah akuntansi pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang disusun sedemikian rupa sesuai dengan sifat dan kegiatan perusahaan dengan tujuan agar masing-masing unit organisasi dapat mempertanggungjawabkan hasil kegiatan unit yang berada di bawah pengawasannya (Sriwidodo, 2010) . Menurut sistem ini unit-unit yang ada dalam organisasi dibagi menjadi 4 pusat pertanggungjawaban yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi. Dalam penelitian ini penulis hanya membahas mengenai pusat laba dikarenakan objek dari penelitian ini merupakan salah satu kantor cabang yang menjadi tempat terjadinya pendapatan dan biaya.

Pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi tanggungjawab untuk meningkatkan laba pusat pertanggungjawaban tersebut. Manajer yang bertanggungjawab pada suatu pusat laba diharuskan untuk membuat suatu laporan pertanggungjawaban yang berisi realisasi antara pendapatan dan biaya, sehingga melalui laporan tersebut akan dapat diketahui selisih dari target laba yang telah ditetapkan, baik yang bersifat menguntungkan maupun yang merugikan. Untuk mengetahui seberapa baik manajer pusat laba melaksanakan tanggung jawabnya tersebut, maka perusahaan memerlukan suatu alat pengukuran kinerja yaitu salah satunya dengan menggunakan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Dari hasil laporan pertanggungjawaban komparatif pusat laba PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda pada tahun 2015 dan 2016. Pada tahun 2015 laba yang dihasilkan sebesar Rp. 71.735.444.724 dan pada tahun 2016 laba yang dihasilkan sebesar Rp. 46.995.560.236, dari perbandingan tersebut terjadi penurunan laba ditahun 2016. Hal ini penting untuk diteliti apakah penurunan laba yang diperoleh tersebut akibat pengaruh dari belum efektifnya penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang dibentuk perusahaan.

Dari uraian di atas, peneliti memandang bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan hal yang penting untuk diterapkan karena dapat menunjang pencapaian tujuan umum perusahaan dan membantu manajemen untuk menyusun kebijakan dan keputusan perusahaan di masa yang akan datang dan juga akuntansi pertanggungjawaban memiliki peranan dalam menilai kinerja, maka perlu dilakukan penelitian tentang bagaimana keberadaan dan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda. Oleh sebab itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai akuntansi pertanggungjawaban dengan judul: **“Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pusat Laba Pada PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: “Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja pusat laba pada PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda ?”

C. Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk menganalisis bagaimana penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban pada PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda.
2. Untuk menilai kinerja pusat laba pada PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda

II. Kajian Pustaka

A. Dasar Teoritis

1. Akuntansi Pertanggungjawaban

Pada perusahaan berskala besar tentunya pimpinan perusahaan tidak bisa mengendalikan perusahaan secara menyeluruh aktivitas-aktivitas dan permasalahan yang ada. Maka biasanya dilakukan pendelegasian wewenang dan tanggungjawab pimpinan perusahaan ketingkat pimpinan dibawahnya atau dengan kata lain manajer tingkat atas ke manajer-manajer tingkat bawah.

Ikhsan (2009:57) mengemukakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah jawaban akuntansi manajemen terhadap pengetahuan-pengetahuan umum, dimana kegagalan-kegagalan bisnis dapat diefektifkan dengan cara mengendalikan tanggungjawab orang-orang untuk membawanya ke luar operasional.

2. Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Sumarsan (2013:81) Pusat pertanggungjawaban dapat diartikan sebagai setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas kegiatan-kegiatan dalam unit kerjanya.

3. Hubungan Struktur Organisasi Dengan Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Sofyandi dan Garniwa (2007:14) “struktur organisasi adalah pola formal bagaimana orang dan pekerjaan dikelompokkan”. Struktur organisasi merupakan kerangka hubungan antar satuan organisasi yang di dalamnya terdapat pejabat, tugas dan wewenang yang masing-masing mempunyai peran tertentu dalam kesatuan yang utuh. Pusat pertanggungjawaban merupakan dasar untuk seluruh sistem akuntansi pertanggungjawaban. Menurut Supriyono (2005) dalam Iyang (2013) terdapat dua tipe struktur organisasi yang berkaitan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban, yaitu:

1. Organisasi Fungsional
2. Organisasi Divisional

4. Klasifikasi Kode Rekening

Tiga cara yang dapat dilaksanakan dalam pemberian kode (Mulyadi,2009:198):

1. Metode kelompok (*group code method*)
2. Kode Blok (*Block Code*)
3. Setsetl Rekening Desimal

5. Anggaran

Definisi anggaran (*budget*) menurut Simamora (2006: 201) yaitu sebuah rencana kuantitatif aktivitas usaha sebuah organisasi. Anggaran mengidentifikasi sumber daya dan komitmen yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan organisasi selama periode dianggarkan. Anggaran memperlihatkan bagaimana sumber daya diharapkan akan diperoleh dan dipakai selama periode waktu tertentu. Dapat juga dikatakan bahwa anggaran merupakan suatu

rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program (*programming*).

6. Sistem Pelaporan Kinerja Pusat Laba

Bentuk pertanggungjawaban dari akuntansi pertanggungjawaban disajikan dalam laporan tertulis, atau disebut *performance report*. Dari laporan tersebut manajemen dapat mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi sehingga dapat segera membuat keputusan tindakan koreksi yang bisa diambil. Selain itu dari laporan yang dibuat, manajemen dapat memperoleh gambaran untuk menilai sampai dimana kemampuan karyawannya dalam menjalankan tugas yang diberikan. Laporan yang dibuat harus disesuaikan dengan tindakan manajemen yang menerimanya.

Setiap pusat pertanggungjawaban yang ada perlu memberikan laporannya, guna mengevaluasi hasil pekerjaan, mempermudah dalam kinerja manajer. Ada dua tipe laporan yang berkenaan dengan tujuan tersebut, yaitu:

1. Laporan Pelaksanaan
2. Laporan Pertanggungjawaban

7. Definisi Konseptual

Konsep adalah suatu unsur dari suatu penelitian yang mana penentuan dan perincian, konsep sangat penting agar persoalan dan pembahasan lebih terarah dan berdasar pada uraian latar belakang dan dasar teori sehingga dapat diperoleh arah dan pengertian yang jelas.

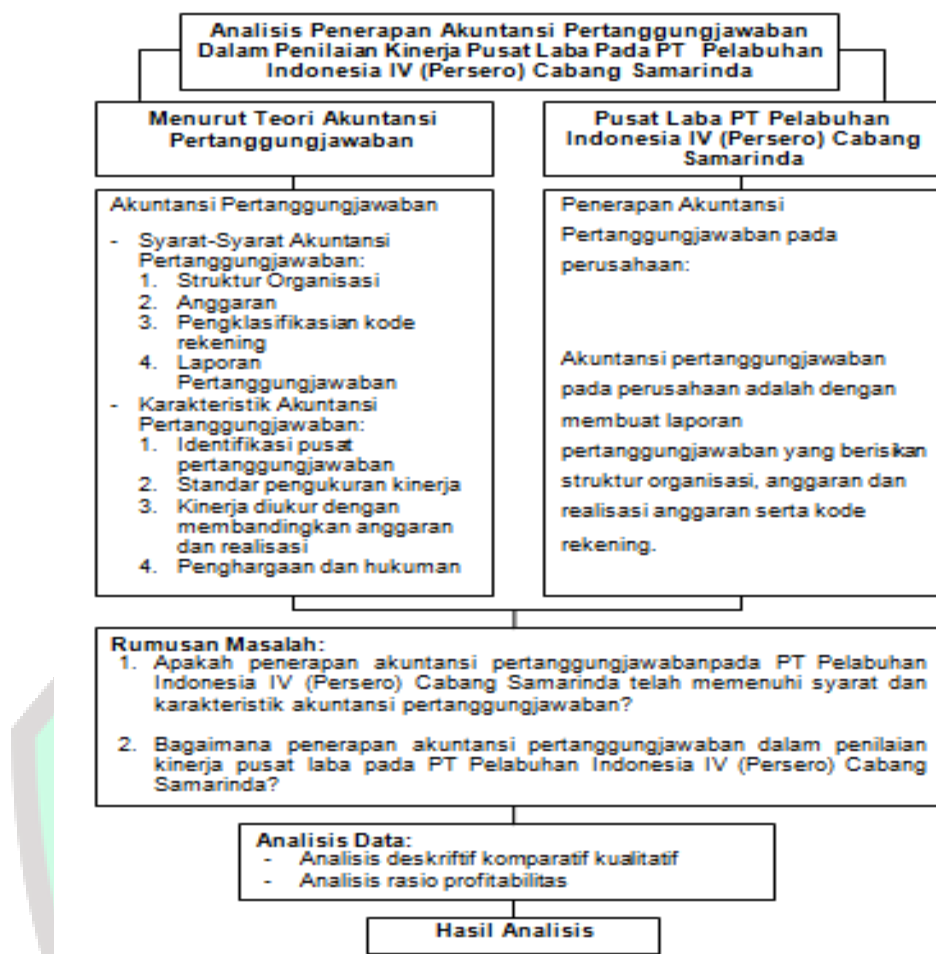
Rudianto (2013:176) menjelaskan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat-pusat tanggungjawab pada keseluruhan organisasi dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat tanggungjawab itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat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

Definisi anggaran menurut Supriyono (2008:82), anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun. Oleh karena itu, bila disimpulkan anggaran adalah rencana yang disusun dalam bentuk unit moneter, maka anggaran seringkali disebut juga dengan rencana keuangan.

Laporan kinerja keuangan untuk pusat laba pada umumnya disajikan dalam bentuk perbandingan antara penghasilan sesungguhnya dengan biaya yang sesungguhnya, dimana selisih antara keduanya inilah yang ditangkap sebagai laba/rugi. Laporan ini dijadikan sebagai sarana pertanggungjawaban atas hasil yang telah dicapai kepada manajer yang lebih tinggi.

Penilaian kinerja adalah kegiatan untuk menilai kesuksesan atau kegagalan suatu pusat pertanggungjawaban atau unit kerja dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang ditanggungkannya. Penilaian kinerja memiliki tujuan pokok untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

8. Kerangka Pemikiran



III. Metode Penelitian

A. Definisi Operasional

Sesuai dengan judul penelitian, terdapat indikator yang menjadi dimensi pengukuran dalam penelitian ini, yaitu penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan tahap penilaian kinerja yang nantinya akan dibandingkan dengan penerapan perusahaan.

1. Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi Pertanggungjawaban yaitu suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan serta pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggung jawab atas penyimpangan biaya dan atau pendapatan yang dianggarkan.

Indikator terpenuhinya akuntansi pertanggungjawaban pada salah satu pusat laba PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda yang efektif dan efisien dapat dinilai dari indikator syarat dan karakteristik.

2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses evaluasi atau kegiatan untuk menilai kesuksesan atau kegagalan seorang manajer pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan tugas, wewenang dan tanggungjawab yang telah diberikan kepadanya.

3. Rasio Profitabilitas

Rasio profitabilitas adalah rasio yang menunjukkan besarnya laba yang diperoleh sebuah perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Rasio ini digunakan untuk menilai seberapa efisien pengelola perusahaan dapat mencari keuntungan atau laba untuk setiap penjualan yang dilakukan.

B. Rincian Data Yang Diperlukan

Untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang masalah dan pemecahannya serta mempermudah pembahasan, maka data-data yang diperlukan untuk melengkapi tujuan penulisan ini adalah sebagai berikut:

- a. Gambaran umum perusahaan pada PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda
- b. Struktur organisasi dan deskripsi jabatan pada PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda.
- c. Laporan anggaran dan realisasi pendapatan tahun 2015 dan 2016 pada PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda.
- d. Laporan anggaran dan realisasi biaya tahun 2015 dan 2016 pada PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda.

C. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif komparatif kualitatif yaitu membandingkan antara teori-teori yang telah ada dengan data-data yang didapat dari studi kasus. Adapun langkah penelitian yang akan dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Analisis akuntansi pertanggungjawaban

- a. 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 penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat pendapatan. Untuk menganalisis akuntansi pertanggungjawaban, maka kondisi-kondisi yang ada dalam perusahaan dibandingkan dengan teori-teori yang ada. Suatu penerapan akuntansi dapat diterapkan apabila memenuhi syarat berikut ini:
 - 1) Syarat-syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban:
 - a) Adanya struktur organisasi
 - b) Adanya pengklasifikasian kode-kode rekening
 - c) Anggaran serta realisasi pendapatan dan biaya yang disusun untuk tiap tingkat manajemen.
 - d) Tersedianya informasi laporan pertanggungjawaban yang jelas dan dilaporkan kepada manajer yang bertanggungjawab.
 - 2) Karakteristik akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan adalah:
 - a) Adanya pusat-pusat pertanggungjawaban.
 - b) Ditetapkannya standar sebagai tolak ukur kinerja.
 - c) Kinerja manajer diukur dari perbandingan realisasi dan anggaran serta selisihnya.
 - d) Diberikannya penghargaan atau hukuman secara individual berdasarkan kinerja.
- b. Dalam penelitian ini penulis melakukan analisis membandingkan tahap penilaian kinerja yang ada dalam perusahaan dengan teori-teori yang ada, serta memberikan saran-saran yang tepat mengenai penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban dimasa yang akan datang. Untuk menganalisis akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban yang dapat dikatakan memadai jika telah memenuhi indikator sebagai berikut:
 - a. Pembandingan kinerja sesungguhnya dengan suatu sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
 - b. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar
 - c. Penegakkan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

2. Analisis Rasio Profitabilitas

Kasmir (2014:196) mendefinisikan Rasio profitabilitas sebagai rasio dalam menilai kemampuan perusahaan dalam mencari keuntungan. Rasio ini juga memberikan ukuran tingkat efektivitas manajemen suatu perusahaan. Kinerja manajer pusat laba dapat dilakukan dengan menggunakan rasio profitabilitas, yaitu menggunakan *operating profit margin*. Semakin tinggi rasio tersebut, maka kinerja manajer pusat laba dapat dikatakan baik.

a. Operating Profit Margin

Operating Profit Margin merupakan perbandingan antara laba usaha dan penjualan. *Operating profit margin* merupakan rasio yang menggambarkan apa yang biasa disebut *pure profit* yang diterima atas setiap rupiah dari penjualan yang dilakukan. *Operating profit margin* disebut murni (*pure*) dalam pengertian bahwa jumlah tersebutlah yang benar-benar diperoleh dari hasil operasi perusahaan dengan mengabaikan kewajiban-kewajiban financial berupa bunga serta kewajiban terhadap pemerintah berupa pembayaran pajak. Apabila semakin tinggi *operating profit margin* perusahaan, maka akan semakin baik pula operasi suatu perusahaan (Syamsuddin, 2009:61).

$$\text{Operating Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih Sebelum Pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis dan Pembahasan

B. Analisis

Berdasarkan yang telah diuraikan sebelumnya bahwa tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat laba pada PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda yang menjadi objek penelitian, sehingga untuk menjawab perumusan masalah pada bab sebelumnya diperlukan adanya analisis terhadap syarat dan karakteristik penerapan akuntansi pertanggungjawaban beserta tahap penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban khususnya pusat laba yang dilakukan secara mendalam.

1. Syarat-Syarat Akuntansi Pertanggungjawaban

Dalam melakukan analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban dilakukan analisis secara mendalam seperti berikut ini :

1. Struktur Organisasi dan Pendelegasian Wewenang Perusahaan

Berdasarkan desain struktur organisasi, PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda 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 dan penilaian kinerja terhadap manajer perusahaan akan menjadi efisien.

Struktur organisasi yang diterapkan perusahaan merupakan struktur organisasi berbentuk garis dan staf dimana struktur hirarki yang ada dalam perusahaan dibagi berdasarkan segmen-segmen yang diperlukan, sehingga akan lebih fokus terhadap pelaksanaan tugas masing-masing segmen yang telah diberikan dan juga mempermudah manajemen untuk melakukan pengawasan terhadap setiap segmen dalam perusahaan.

2. Anggaran

Proses penyusunan anggaran pada PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda telah dilakukan, dimaksudkan sebagai dasar perencanaan dan pengendalian keuangan perusahaan. Penyusunan anggaran ini biasanya dilakukan antara bulan Agustus sampai September dan paling lambat pada bulan Oktober. Penyusunan anggaran berdasarkan realisasi tahun sebelumnya, kebijakan perusahaan, modal kerja yang dimiliki dan juga mempertimbangkan faktor-faktor eksternal seperti

keadaan ekonomi, politik, lingkungan, pesaing, dan kemungkinan kenaikan harga bahan bakar minyak dan sebagainya.

Penyusunan anggaran yang efektif melibatkan setiap organisasi dalam perusahaan, agar setiap unit tersebut akan merasa bertanggungjawab untuk melaksanakan anggaran yang telah ditetapkan. Penyusunan dengan menggunakan *Top Down* dan *Bottom Up* telah sesuai dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban karena selain melibatkan atasan, penyusunan anggaran dengan pendekatan ini juga melibatkan bawahan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, maka anggaran yang ditetapkan lebih rasional.

3. Klasifikasi dan Kode Rekening

Penggunaan kode rekening dalam sistem informasi pada bagian pusat pertanggungjawaban PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda menggunakan pengkodean rekening dengan 9 digit angka pada masing-masing pos anggaran yang dilaporkan. Pengkodean tersebut telah mendukung penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang memadai, dikarenakan secara spesifik penggunaan dari kode rekening akan memudahkan dalam penyusunan laporan dan menunjukkan pengelompokan pendapatan dan biaya serta setiap penggolongan akan dirinci lagi untuk keperluan perusahaan dan juga dibuatkan sub golongan yang lebih detail dan berdasarkan tingkatan manajemen.

4. Laporan 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 pendapatan dan biaya disajikan untuk memungkinkan setiap manajer melakukan pengelolaan pendapatan dan biaya. Laporan ini berisi mengenai pendapatan dan biaya yang dianggarkan dan yang sebenarnya. Dengan demikian, manajer memiliki dasar untuk memantau pelaksanaan anggaran.

Kinerja pusat laba dapat dilakukan dengan menggunakan rasio profitabilitas. Semakin tinggi hasil yang dicapai, maka kinerja pusat laba dapat dikatakan baik. Jika dihitung dari analisis rasio profitabilitas, maka dapat diketahui sebagai berikut:

Tabel 4.1. Penilaian Kinerja Pusat Laba menggunakan Rasio Profitabilitas

Tahun	Operating Profit Margin		
	Anggaran	Realisasi	Selisish
2015	55,50%	56%	0.5%
2016	45,90%	46%	0,1%

(Sumber: Data diolah, 2017)

$$\text{Operating Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih Sebelum Pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

$$\text{OPM Anggaran 2015} = \frac{\text{Rp.68.392.030.000}}{\text{Rp.123.219.551.000}} \times 100\% = 55,50\%$$

$$\text{OPM Realisasi 2015} = \frac{\text{Rp.71.735.444.724}}{\text{Rp.128.070.031.053}} \times 100\% = 56\%$$

$$\text{OPM Anggaran 2016} = \frac{\text{Rp.53.082.461.000}}{\text{Rp.115.653.111.000}} \times 100\% = 45,90\%$$

$$\text{OPM Realisasi 2016} = \frac{\text{Rp.46.995.560.236}}{\text{Rp.100.494.896.648}} \times 100\% = 46\%$$

2. Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

Karakteristik akuntansi pertanggungjawaban di PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda adalah:

1. Identifikasi Pusat Pertanggungjawaban

Pada dasarnya pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang masukan dan keluarannya diukur diukur dengan menghitung selisih antara pendapatan dengan biaya. Organisasi divisional biasanya ditetapkan pada perusahaan yang menghasilkan lebih dari satu macam produk atau jasa. Setiap divisi yang menghasilkan produk atau jasa tersebut merupakan pusat laba.

Pada PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda yang diidentifikasi sebagai pusat laba adalah setiap divisi dengan penanggungjawab kepala cabang.

2. Standar Kinerja

Selama ini perusahaan selalu menggunakan anggaran sebagai tolak ukur kinerja manajer dari suatu pusat pertanggungjawaban. Penilaian tersebut dilakukan berdasarkan perbandingan antara realisasi dengan anggaran yang terdapat pada laporan pertanggungjawaban. Berdasarkan ketetapan standar anggaran PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda adalah besaran standar minimal pencapaian realisasi anggaran yaitu 100%. Ketetapan tersebut menjadi dasar untuk menentukan penilaian kinerja manajer dan mengukur apakah anggaran tersebut telah berhasil mencapai target atau ternyata pencapaiannya dibawah dari standar perusahaan.

3. Pengukuran Kinerja

Kriteria untuk mengukur kinerja manajer pusat laba ialah selisih antara jumlah pendapatan dan biaya yang dihasilkan pada periode tertentu pada PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda dan juga berdasarkan perbandingan antara target yang dinyatakan dengan anggaran dan realisasi anggaran tersebut atau keberhasilan manajer dalam melaksanakan tugas yang direncanakan dengan pendapatan yang dianggarkan.

4. *Reward dan Punishment*

Sistem *reward* dan *punishment* yang diberlakukan perusahaan sekiranya menjadi acuan pemotivasi kerja. Dimana dimana selisih-selisih yang tercantum dalam laporan pertanggungjawaban tersebut sekiranya bukan merupakan akhir dari pencapaian tujuan itu sendiri, dimana disisi lain pihak departemen harus menyelidiki dan menganalisis mengapa selisih itu terjadi dan siapa yang bertanggungjawab.

Manajer beserta jajarannya secara individual diberi penghargaan atas prestasi yang dicapainya atau lamanya bekerja, dan manajer juga diberi hukuman atas penyimpangan yang dilakukannya. Pemberian penghargaan dan hukuman ini disesuaikan dengan peraturan perusahaan yang berlaku atau yang telah ditetapkan oleh PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda.

3. Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Tahap Penilaian Kinerja Pusat Pertanggungjawaban

1. Membandingkan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pada bagian penjualan jasa PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda telah menyusun anggaran pendapatan dan biaya. Apabila terdapat penyimpangan yang tidak menguntungkan atau terlalu jauh dibawah standar yang ditetapkan, maka perusahaan dapat segera menelusuri penyebabnya dan mengambil tindakan koreksi, bagaimana sebaiknya agar tidak terjadi penyimpangan.

2. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.

Pada bagian penjualan jasa dan biaya-biaya pada PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda telah melakukan perhitungan analisis laporan keuangan khususnya laporan pertanggungjawaban bagian penjualan jasa dan biaya-biaya yang berisikan informasi pusat pendapatan dan pusat biaya. Hasil analisis tersebut dicantumkan dalam penjelasan laporan realisasi anggaran. Perusahaan telah melakukan penelusuran mendalam secara spesifik perjenis usaha dan bertanggungjawab dengan membuat laporan perbulan, triwulan, semester dan tahunan. Apabila perusahaan melakukan analisis perjenis usaha terdapat beberapa anggaran

yang tidak terealisasi. Dari penyimpangan tersebut dapat diketahui secara jelas apa penyebabnya.

Pada tahun 2015 berdasarkan laporan pertanggungjawaban anggaran pendapatan, dari 10 jenis pendapatan usaha PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda terdapat 5 jenis pendapatan usaha yang nilai realisasi anggarannya belum mencapai standar kinerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Jenis pendapatan usaha tersebut antara lain:

- a. Pendapatan Jasa Barang
Anggaran sebesar Rp. 3.704.515.000 dan realisasi sebesar Rp. 3.077.459.129 dengan prosentase sebesar 83.07%, Hal tersebut terjadi karena Pendapatan Gudang Penumpukan yang menurun karena lebih sering menggunakan Lapangan Penumpukan.
- b. Pendapatan Pengusahaan Alat-Alat
Anggaran sebesar Rp. 136.868.000 dan realisasi sebesar Rp. 126.900.000 dengan prosentase sebesar 92.72%, Hal tersebut terjadi karena Pendapatan Kram Darat yang belum maksimal.
- c. Pendapatan Pelayanan Terminal
Anggaran sebesar Rp. 4.251.193.000 dan realisasi sebesar Rp. 2.785.282.997 dengan prosentase sebesar 65.52%. Hal tersebut terjadi karena Pendapatan Stevedoring yang tidak mencapai target, Stevedoring ialah kegiatan membongkar barang dari kapal ke dermaga atau sebaliknya. Pendapatan Dermaga menurun maka Pendapatan Stevedoring tidak mencapai target.
- d. Kerja Sama Usaha
Anggaran sebesar Rp. 83.985.705.000 dan realisasi sebesar Rp. 80.645.808.099 dengan prosentase sebesar 96.02%. Hal ini terjadi karena Pendapatan Tunda Swasta yang tidak mencapai target.
- e. Pendapatan Dermaga Khusus
Anggaran sebesar Rp. 8.924.159.000 dan realisasi sebesar Rp. 8.499.197.793 dengan prosentase sebesar 95.24%. Hal tersebut terjadi karena Pendapatan Dermaga menurun.

Pada tahun 2015 berdasarkan laporan pertanggungjawaban anggaran biaya, dari 8 jenis biaya PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda terdapat 4 jenis biaya yang nilai realisasi anggarannya belum mencapai standar kinerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Jenis tersebut antara lain:

- a. Biaya Bahan
Anggaran sebesar Rp. 10.649.780.000 dan realisasi sebesar Rp. 11.026.957.640 dengan prosentase sebesar 103.54%, Hal tersebut terjadi karena Bahan Pelumas, Bahan Makanan, Listrik, Telepon, Perlengkapan dan Insentif Operasional yang melebihi dari anggaran yang ditentukan. Seperti Bahan Pelumas yang harganya naik dan Bahan Makanan yang terlalu banyak.
- b. Biaya Pemeliharaan
Anggaran sebesar Rp. 7.035.976.000 dan realisasi sebesar Rp. 7.300.504.541 dengan prosentase sebesar 103.76%, Hal tersebut terjadi karena Biaya Pemeliharaan Kapal, Peralatan, Kendaraan dan Emplasemen. Guna memberikan pelayanan yang terbaik maka fasilitas juga harus memadai.
- c. Biaya Administrasi Kantor
Anggaran sebesar Rp. 1.767.497.000 dan realisasi sebesar Rp. 1.776.385.238 dengan prosentase sebesar 100.51%, Hal tersebut terjadi karena Biaya Cetak dan Foto Copy, Biaya Rapat dan Jamuan, Biaya Rumah Tangga dan Biaya Administrasi Bank yang lebih besar dari anggaran.
- d. Biaya Umum
Anggaran sebesar Rp. 8.860.283.000 dan realisasi sebesar Rp. 10.635.849.102 dengan prosentase sebesar 120.04%, Hal tersebut terjadi karena Biaya Perjalanan Dinas, Biaya Penagihan Piutang, Biaya Keamanan Pelabuhan, Biaya Promosi, Biaya Pajak Bumi dan Bangunan, Biaya Olahraga dan Kesenian, Biaya Pakaian Dinas dan

Kerja, Biaya Bantuan Sosial, Biaya Penanganan Kasus dan Biaya Umum Lainnya. Dari beberapa biaya tersebut yang melebihi anggaran Biaya Perjalanan Dinas yang bisa beberapa hari dan tidak sesuai jadwal, Biaya Promosi yang besar, Biaya Pakaian Dinas dan Kerja karena adanya penerimaan pegawai baru, dan Biaya Penanganan Kasus yang terjadi pada perusahaan.

Pada tahun 2016 berdasarkan laporan pertanggungjawaban anggaran pendapatan, dari 10 jenis pendapatan usaha PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda terdapat 6 jenis pendapatan usaha yang nilai realisasi anggarannya belum mencapai standar kinerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Jenis pendapatan usaha tersebut antara lain:

- a. Pendapatan Pelayanan Jasa Kapal
Anggaran sebesar Rp. 59.933.898.000 dan realisasi sebesar Rp. 56.459.579.402 dengan prosentase sebesar 94.20%, Hal tersebut terjadi karena Pendapatan Labuh yang tidak lagi dianggarkan dan Pendapatan Pemanduan yang tidak mencapai target. Karena Pemanduan tersebut bertugas mendorong kapal menuju dermaga.
- b. Pendapatan Jasa Barang
Anggaran sebesar Rp. 3.518.900.000 dan realisasi sebesar Rp. 1.291.237.737 dengan prosentase sebesar 36.69%, Hal tersebut terjadi karena Pendapatan Dermaga dan Pendapatan Gudang Penumpukan yang tidak mencapai target dan hanya menggunakan Lapangan Penumpukan.
- c. Pendapatan Pengusahaan Alat-Alat
Anggaran sebesar Rp. 134.000.000 dan realisasi sebesar Rp. 44.600.000 dengan prosentase sebesar 33.28%, Hal tersebut terjadi karena Pendapatan Kram Darat yang belum mencapai target karena menurunnya Pendapatan Dermaga.
- d. Pendapatan Pelayanan Terminal
Anggaran sebesar Rp. 4.976.231.000 dan realisasi sebesar Rp. 2.013.994.567 dengan prosentase sebesar 40.47%. Hal tersebut terjadi karena Pendapatan Stevedoring yang tidak mencapai target, Stevedoring ialah kegiatan membongkar barang dari kapal ke dermaga atau sebaliknya. Pendapatan Dermaga menurun maka Pendapatan Stevedoring tidak mencapai target.
- e. Kerja Sama Usaha
Anggaran sebesar Rp. 86.264.944.000 dan realisasi sebesar Rp. 79.613.179.866 dengan prosentase sebesar 92.29%. Hal ini terjadi karena Pendapatan Tunda Swasta yang tidak mencapai target.
- f. Pendapatan Dermaga Khusus
Anggaran sebesar Rp. 4.924.144.000 dan realisasi sebesar Rp. 2.149.501.742 dengan prosentase sebesar 43.65%. Hal tersebut terjadi karena Pendapatan Dermaga menurun.

Pada tahun 2016 berdasarkan laporan pertanggungjawaban anggaran biaya, dari 8 jenis biaya PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda terdapat 2 jenis biaya yang nilai realisasi anggarannya belum mencapai standar kinerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Jenis tersebut antara lain:

- a. Biaya Penyusutan dan Amortisasi
Anggaran sebesar Rp. 4.881.067.000 dan realisasi sebesar Rp. 4.883.879.280 dengan prosentase sebesar 100.06%, Hal tersebut terjadi karena Biaya Penyusutan Bang Faspel, Penyusutan Kapal, Penyusutan Alat-Alat Fas Pel yang sangat besar.
- b. Biaya Umum
Anggaran sebesar Rp. 8.983.971.000 dan realisasi sebesar Rp. 9.432.929.561 dengan prosentase sebesar 105.04%, Hal tersebut terjadi karena Biaya Perjalanan Dinas, Biaya Promosi, Biaya Pakaian Dinas dan Kerja, Biaya Pendidikan dan Latihan, Biaya Bantuan Sosial, Biaya Penanganan Kasus dan Biaya Umum Lainnya. Dari beberapa biaya tersebut yang melebihi anggaran Biaya Pendidikan dan latihan yang diadakan perusahaan untuk meningkatkan Sumber Daya Manusia yang ada pada perusahaan, Biaya Promosi yang besar, Biaya Pakaian Dinas dan Kerja karena

adanya penerimaan pegawai baru, dan Biaya Penanganan Kasus yang terjadi pada perusahaan.

3. Penegakkan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

Pada bagian penjualan jasa PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda dalam menegakkan perilaku sangat baik. Apabila target yang terjadi pada periode tersebut tercapai maka kepala bagian akan mendapatkan *reward*. Bila tidak mencapai target maka kepala bagian diminta pertanggungjawabannya dan mendapatkan *punishment* yang tegas dari atasannya.



Melalui uraian diatas maka dapat digambarkan analisis sebagai berikut:

Tabel 4.2. Analisis deskriptif komparatif penerapan akuntansi pertanggungjawaban PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda

Metode Deskriptif Komparatif		
Indikator	Teori Konsep Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Penilaian Kinerja	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda
1. Syarat-Syarat Akuntansi Pertanggungjawaban a. Struktur Organisasi	Struktur organisasi merupakan sebuah skema yang terbentuk dalam suatu susunan entitas dan menggambarkan garis pertanggungjawaban antara orang-orang tertentu yang disusun untuk mencapai suatu tujuan bersama. Kriteria idealnya adalah adanya alur pendelegasian wewenang yang jelas. Anggaran disusun berdasarkan tingkat manajemen dalam organisasi perusahaan. Dalam proses penyusunan anggaran, pembagian wewenang dan tanggungjawab yang jelas dapat menjadi indikator efektivitas dalam menentukan pihak-pihak yang bertanggungjawab jika terjadi penyimpangan dengan anggaran.	Perusahaan dengan secara jelas menetapkan alur wewenang dan tugas tanggung jawab dalam skema memiliki struktur organisasi yang menunjang kegiatan operasional yang keuangan perusahaan, baik antar unit kerja ataupun divisi
b. Anggaran	Anggaran disusun berdasarkan tingkat manajemen dalam organisasi perusahaan. Dalam proses penyusunan anggaran, pembagian wewenang dan tanggungjawab yang jelas dapat menjadi indikator efektivitas dalam menentukan pihak-pihak yang bertanggungjawab jika terjadi penyimpangan dengan anggaran.	Penyusunan anggaran telah disusun oleh tiap bagian divisi dengan pendekatan <i>bottom up</i> dan <i>up down</i>

(Lanjutan)

Sesuai

Sesuai

Metode Deskriptif Komparatif			
Indikator	Teori Konsep Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Penilaian Kinerja	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda	Kesesuaian
c. Kode Rekening	Pendapatan dan biaya yang terjadi dicatat dan untuk digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkat manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi	Perusahaan melakukan klasifikasi kode rekening dimana informasinya di dapat pada laporan pertanggungjawaban	Sesuai
d. Laporan Pertanggungjawaban	Laporan pertanggungjawaban umumnya berisi informasi yang berguna bagi pengambilan keputusan kepala departemen. Laporan pertanggungjawaban laba disajikan kepada petinggi perusahaan.	Secara keseluruhan sistem pelaporan pertanggungjawaban di perusahaan telah memadai karena dalam laporan tersebut telah memberikan informasi seperti selisih antara anggaran dan realisasinya.	Sesuai
2. Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban a. Pusat Pertanggungjawaban	Pusat pertanggungjawaban merupakan organisasi yang dipimpin oleh manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukan.	Perusahaan telah mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban pusat laba	Sesuai
b. Standar Kerja	Terhadap standar yang ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer.	Perusahaan menggunakan standar anggaran sebagai standar dalam menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban	Sesuai

(Lanjutan)

Metode Deskriptif Komparatif			
Indikator	Teori Konsep Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Penilaian Kinerja	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda	Kesesuaian
c. Pengukuran Kinerja	Kinerja manajer dalam perusahaan diukur dengan selisih antara pendapatan dan biaya.	Dengan adanya laporan realisasi anggaran maka perusahaan memiliki alat dalam menilai dan mengukur kinerja manajer dengan menentukan besarnya selisih antara pendapatan dan biaya.	Sesuai
d. <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i>	Kinerja manajer dalam perusahaan diukur dengan membandingkan anggaran dan realisasinya. Manajer secara individual diberikan penghargaan atau hukuman berdasarkan selisih yang dihasilkan.	Sesuai dengan indikator <i>reward</i> and <i>punishment</i> , jika realisasi yang dicapai dan menguntungkan perusahaan maka manajer akan diberikan penghargaan berupa bonus, kenaikan jabatan, tunjangan prestasi dan tunjangan kinerja. Begitu pula apabila terjadi penyimpangan maka akan diberikan hukuman berupa mutasi.	Sesuai

(Lanjutan)

Metode Deskriptif Komparatif			
Indikator	Teori Konsep Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Penilaian Kinerja	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda	Kesesuaian
3. Adanya Penggunaan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban a. Membandingkan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya	Dalam pengukuran kinerja, hasil pengukuran kinerja secara periodik kemudian dibandingkan dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Informasi penyimpangan kinerja sesungguhnya dari sasaran yang telah ditetapkan umpanbalik dalam laporan kinerja kepala manajer yang bertanggungjawab untuk menunjukkan efisiensi dan efektivitas kinerjanya.	Perusahaan telah menyusun anggaran pendapatan dan biaya. Anggaran pendapatan dan biaya yang sesungguhnya dianalisis dengan cara membandingkan anggaran dengan realisasinya sehingga dapat diketahui besarnya penyimpangan yang terjadi.	Sesuai

(Lanjutan)

Metode Deskriptif Komparatif			
Indikator	Teori Konsep Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Penilaian Kinerja	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda	Kesesuaian
b. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar	Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang diterapkan dalam standar penyimpangan kinerja yang terjadi, baik penyimpangan yang merugikan maupun yang menguntungkan. Penyimpangan yang merugikan memberikan tanda bahaya dan memerlukan penyebab yang tepat.	Perusahaan telah melakukan penelusuran mendalam terhadap penyimpangan yang terjadi secara spesifik perjenis pendapatan dan perjenis biaya dan sejauh ini perusahaan selalu mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan tersebut dan membuatnya laporan pertanggungjawaban secara berkala.	Sesuai
c. Penegakkan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan	Menegakkan perilaku yang diinginkan dan mencegah terulangnya perilaku yang diinginkan melalui sistem penghargaan yang didasarkan atas kinerja manajer dapat mengubah atau mencegah perilaku yang tidak diinginkan.	Perusahaan sudah menegakkan perilaku yang diinginkan dengan memberikan <i>reward</i> kepada manager dengan tujuan pemberian <i>reward</i> tersebut agar memotivasi manager untuk bekerja lebih baik lagi dan perusahaan akan memberikan <i>punishment</i> yang tegas bila terjadi sesuatu yang tidak diinginkan perusahaan, hukuman yang diberikan sesuai dengan peraturan perusahaan.	Sesuai

(Sumber : Data Diolah, 2017)

C. Pembahasan

Faktor yang menjadi penyebab terjadinya masalah akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan dapat diukur dari seberapa baiknya perusahaan menerapkan syarat dan karakteristik dari akuntansi pertanggungjawaban tersebut. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat laba pada PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda secara keseluruhan sudah sangat baik akan tetapi ada penurunan laba dari tahun 2015 ke tahun 2016.

Hasil temuan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat laba pada PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda dijelaskan dalam interpretasi hasil sebagai berikut:

Berdasarkan uraian analisis deskriptif komparatif pada tabel 4.2 sebelumnya dapat dikemukakan tiga hal yang dinilai dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban yaitu ditinjau dari:

1. Syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban

- 1) Terdapat struktur organisasi yang sesuai dalam mencerminkan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab.
- 2) Terdapat prosedur penyusunan anggaran yang sesuai dalam pencatatan setiap tingkat manajemen.
- 3) Terdapatnya klasifikasi kode rekening yang sesuai dalam pencatatan setiap tingkat manajemen.
- 4) Terdapat sistem pelaporan untuk manajemen yang sesuai yaitu berupa laporan pertanggungjawaban yang disusun dan dilaporkan setiap periode.

Secara umum syarat akuntansi pertanggungjawaban pada PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda sudah sesuai dengan landasan teori dari akuntansi pertanggungjawaban.

2. Karakteristik akuntansi pertanggungjawaban

- 1) Terdapat identifikasi pusat-pusat pertanggungjawaban yang sesuai.
- 2) Terdapat sistem standar kinerja untuk menilai kinerja manajer.
- 3) Terdapat laporan pertanggungjawaban yang sesuai berupa laporan realisasi anggaran yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja manajer.
- 4) Terdapat pemberian *reward* kepada manajer atau karyawan yang telah mencapai target dari perusahaan dan diberikan *punishment* yang tegas dalam menegakkan perilaku.

Secara umum karakteristik akuntansi pertanggungjawaban pada PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda sudah sesuai dengan landasan teori dari akuntansi pertanggungjawaban.

3. Informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban

- 1) Terdapat laporan pertanggungjawaban yang sesuai yaitu berupa perbandingan antara anggaran dengan realisasinya.
- 2) Terdapat perusahaan telah menentukan penyebab terjadinya penyimpangan yang dianalisis secara spesifik perjenis usaha dan perjenis biaya.
- 3) Terdapat kesesuaian dalam penegakkan perilaku yang diinginkan dan adanya pemberian hukuman atas perilaku yang tidak diinginkan.

Secara umum informasi akuntansi sebagai alat penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban pada PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda sudah sesuai dengan landasan teori dari akuntansi pertanggungjawaban.

Dalam uraian laporan pertanggungjawaban pada tabel 4.4 secara keseluruhan kinerja laba pada tahun 2015 menunjukkan nilai realisasi laba sebesar Rp 71.735.444.724 atau 104% dari anggaran sejumlah Rp 68.392.030.000. Sedangkan pada tabel 4.6 menunjukkan pada tahun 2016 realisasi laba sebesar Rp 46.995.560.236 atau 88% dari anggaran sejumlah Rp 53.082.461.000. Jika dilihat dari prosentase maka realisasi pendapatan mengalami penurunan sebesar 16% dari tahun sebelumnya. Akan tetapi jika dilihat dari selisih anggaran dan realisasi hal tersebut dapat dikatakan cukup baik.

Pada analisis sebelumnya penilaian kinerja pusat laba menggunakan rasio profitabilitas yaitu *Operating Profit Margin* pada tabel 4.1 berdasarkan realisasi tahun 2016 lebih kecil dari 2015 dengan pembahasan sebagai berikut :

1. *Operating Profit Margin*

- a. Pada tahun 2015 berdasarkan anggaran sebesar 55.50% dan realisasi sebesar 56%, pada rasio ini memiliki selisih menguntungkan sebesar 0.5%.
- b. Pada tahun 2016 berdasarkan anggaran sebesar 45.90% dan realisasi sebesar 46%, pada rasio ini terjadi kenaikan sebesar 0,1%.
- c. Pada tahun 2015 anggaran sebesar 55.50% dan tahun 2016 berdasarkan anggaran sebesar 45.90%, pada rasio ini terjadi penurunan sebesar 9,6%. Penurunan ini terjadi karena anggaran biaya pada tahun 2015-2016 meningkat yang sebelumnya Rp.54.827.521.000 menjadi Rp.62.570.650.000.
- d. Pada tahun 2015 realisasi sebesar 56% dan tahun 2016 realisasi sebesar 46%, pada rasio ini mengalami penurunan sebesar 10%. Penurunan ini terjadi karena adanya tambahan biaya penghapusan barang persediaan dan biaya rugi penghapusan aktiva tetap yang pada tahun 2015 tidak ada dan pada tahun 2016 adanya tambahan biaya tersebut.

Berdasarkan pengukuran laba dengan menggunakan rasio profitabilitas diatas, maka pada tahun 2015 anggaran pendapatan jasa kapal pada bagian pendapatan jasa labuh diturunkan hampir setengah dari anggaran sebelumnya, lalu pada tahun 2016 pendapatan jasa labuh tidak lagi dianggarkan karena pendapatan labuh yang termasuk dalam pendapatan utama pada PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda, tidak lagi menjadi sumber penerimaan perusahaan karena telah dilimpahkan ke Kantor Otoritas Pelabuhan (KOP) Utama atau Kantor Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan (KSOP) se-Indonesia sejak tanggal 26 Maret 2015. Jadi jika dilihat dari pengukuran laba dengan menggunakan rasio profitabilitas maka dapat dikatakan kurang baik karena mengalami penurunan dari tahun 2015 ke tahun 2016. Akan tetapi jika dilihat dari anggaran dan realisasi maka dapat dikatakan cukup baik.

Pengukuran standar bertolak pada anggaran, umumnya anggaran yang mencapai target maka akan diberikan penghargaan dan yang tidak mencapai target akan dilakukan analisis secara mendalam dan akan dibuatkan perencanaan untuk masalah-masalah strategis yang terjadi. Secara keseluruhan perusahaan telah efektif dalam menjalankan anggaran pendapatan dan biaya.

Berdasarkan keterangan diatas dapat dikatakan bahwa laporan pertanggungjawaban pada salah satu pusat laba PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda yaitu kepala cabang atau *General Manager* telah memadai karena telah menunjukkan format pelaporan sesuai dengan akuntansi yang berlaku serta telah menunjukkan informasi yang jelas dan telah efektif dalam proses penilaian kinerja pusat laba pada PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda.

V. Penutup

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dalam bab sebelumnya, maka penulis menyimpulkan :

1. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda telah dilakukan dengan baik dan sesuai dengan syarat dan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban sesuai teori.
2. Informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja laba pada PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda telah memadai.
3. Informasi laporan pertanggungjawaban pendapatan dapat dikatakan baik pada tahun 2015 dan pada tahun 2016 kurang baik.
4. Informasi laporan pertanggungjawaban biaya dapat dikatakan kurang baik pada tahun 2015 dan pada tahun 2016 dapat dikatakan baik.
5. Kinerja pusat laba PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Samarinda yang diukur dengan rasio profitabilitas yaitu *operating profit margin* pada tahun 2016 lebih

kecil dari tahun 2015, akan tetapi dapat dikatakan cukup baik karena realisasi laba lebih besar daripada anggaran laba.

B. Saran

Saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebaiknya manajer pusat laba melakukan evaluasi terhadap pusat pendapatan dan biaya, agar laba yang dihasilkan lebih maksimal pada tahun berikutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan dan Yunita Anggraini. 2007. *Anggaran Bisnis*, UPP STIM. YKPN, Yogyakarta.
- Adharawati, Athena. 2010. *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya (Studi Kasus PT PELNI Kantor Cabang Makasar)* Universitas Diponegoro Semarang.
- Daniel. 2011. *Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial*. Skripsi. Palembang: STIE MUSI.
- Halim, Abdul dan Supomo, Bambang. 2010. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Pertama. Cetakan Kesebelas. Yogyakarta: BPFE-UGM.
- Halim, Abdul dan Supomo, Bambang dan Syam, Kusufi M. 2012. *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-UGM.
- Ikhsan, Arfan. 2009. *Akuntansi Manajemen Perusahaan Jasa*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Indrianto, Nur dan Supomo, Bambang. 2008. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Iyang, Sri Anandari Anwar. 2013. *Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Prestasi Kerja Pada PT. Telkom Witel Jatim Timur (Jember)*. Skripsi. Jember: Fakultas Ekonomi Universitas Jember
- Mulyadi. 2007. *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa*, Edisi ke-2. Yogyakarta : Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Nugraha, Andre Wira. 2015. *Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan, Pusat Biaya Dan Pusat Laba Pada PT. Pupuk Kalimantan Timur Jurnal Sistem Pengendalian Manajemen UNESA*.
- Palamania, Nita. 2010. *Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan dan Pusat Biaya pada PT Asia Putra Perkasa Gorontalo Jurnal EMBA 2 (2) Juni: 1482-1490*
- Putri, D. 2005. *Hubungan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Kinerja Manajer Pusat Investasi (Survei pada Perusahaan Bengkel di Bandung)*.
- Rudianto. 2006. *Akuntansi Manajemen : Infomasi Untuk Pengambilan Keputusan Manajemen*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Simamora, Henry. 2012. *Akuntansi Manajemen*. Edisi ke 3. Star Gate, Yogyakarta.
- Sriwidodo, Untung. 2010. *Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Prestasi Kerja*. Jurnal Akuntansi Dan Sistem Teknologi Informasi Vol. 8, No. 1, April 2010: 18-14.
- Sumarsan, Thomas. 2013. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Kedua. Jakarta: Indeks.
- Uli, Megah Marindah. 2009. *Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT Astra Internasional, Tbk-Tso Cabang Sisingamangraja-Medan*. Jurnal EMBA 1 (3) September 2010:314-325
- Viyanti dan Tin, Se. 2010. *Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Terhadap Prestasi Kerja*. Jurnal Ilmiah Akuntansi Tahun ke-1, No. 3.

