

**AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA
MANAGERIAL DEPARTEMEN PEMASARAN PT KAI (kereta Api) SURABAYA**

ARTIKEL ILMIAH

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Penyelesaian
Program Pendidikan Strata Satu
Jurusan Akuntansi



Oleh :

USY RUSDIANA
2008310578

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS
S U R A B A Y A
2012**

PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

Nama : Usy Rusdiana
Tempat, Tanggal lahir : Sidoarjo, 10 Agustus 1990
N.I.M : 2008310578
Jurusan : Akuntansi
Program Pendidikan : Strata 1
Konsentrasi : Keuangan
Judul : Akuntansi pertanggung jawaban sebagai alat pengukur kinerja managerial departemen pemasaran PT KAI (kereta api) surabaya

Disetujui dan diterima baik oleh :

Dosen Pembimbing,

Co. Dosen Pembimbing,

Tanggal :

Tanggal : 5 November 2012

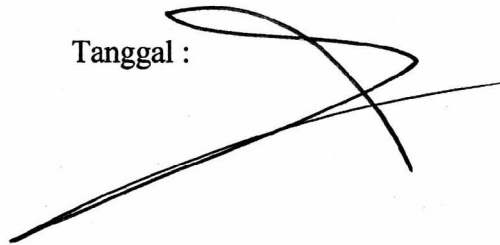


Dr. Dra. ROVILLA EL MAGHVIROH, Ak., M.Si.)

(TRIANA MAYASARI, SE., M.Si., Ak.)

Ketua Program Studi S1 Akuntansi

Tanggal :



(Supriyati, S.E., M.Si., Ak.)

BIODATA

Nama : Usy Rusdiana
NIM : 2008310578
Tempat dan Tanggal Lahir : Surabaya, 20 April 1990
Jenis Kelamin : Perempuan
Perguruan Tinggi : STIE Perbanas Surabaya
Alamat Perguruan Tinggi : Jl. Nginden Semolo 34-36 Surabaya
No. Telp. Perguruan Tinggi : 031- 5912611
Prodi/Jurusan : Strata 1 / Akuntansi
Alamat Rumah : Jl. Kalijaten Timur No. 61, Taman – Sidoarjo
No HP/Telp. : 085732576310
Email : 2008310578@students.perbanas.ac.id
usyrusdiana@yahoo.co.id

Riwayat Pendidikan

Formal

- 1996 - 2002 : SDN Kalijaten
- 2002 - 2005 : SMP YPM I Taman
- 2005 - 2008 : SMA Negeri 18 Surabaya
- 2008 - 2012 : STIE Perbanas Surabaya

Pengalaman Organisasi :

1. Anggota UKM Tenis Lapangan Periode 2009
2. Bendahara LKMM-TD UKM Tenis Lapangan Periode 2010

Surabaya, 01 November 2012

Usy Rusdiana

RESPONSIBILITY ACCOUNTING AS A MEASURING DEVICE OF MANAGERIAL PERFORMANCE IN MARKETING DEPARTEMENT OF PT. KAI SURABAYA

Usy Rusdiana

STIE Perbanas Surabaya

Email: 2008310578@students.perbanas.ac.id

Jln. Nginden Semolo 34-36 Surabaya

ABSTRACT

The aim of this research is to find out the extent to which an understanding of accounting managerial responsibility as a measuring instrument performance marketing department PT.KAI in Surabaya. This research use sampling techniques the sample convenience. Design research descriptive including in research. Based on this data can be inferred that the application of accounting the responsibility based on accounting that accountability be required. It supported with the result that concludes with the operational budget and non disseverance become operational and fees have been differentiated into charge restrained and uncontrolled and responsibility for implementing the accounting requirements are met.

Key Words: *Responsibility Accounting, Managerial Performance, Marketing Department*

PENDAHULUAN

Manajemen pada suatu perusahaan memiliki beberapa fungsi yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Salah satu fungsi manajemen adalah pengendalian atau kontrol, yang meliputi kegiatan penerapan (*action*) dan evaluasi kinerja (*performance evaluation*). Fungsi manajemen ini harus dikuasai dan dilaksanakan oleh setiap tingkat manajemen yang ada pada perusahaan (Sidharta, 2004:92). Salah satu bagian dari akuntansi manajemen adalah akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*), yang mengukur dan mengevaluasi suatu rencana atau anggaran dengan tindakan atau aktivitas manajemen dari setiap tingkat manajemen pada suatu perusahaan dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi departemen atau divisi yang memiliki tanggung jawab yang bersangkutan. Penerapan akuntansi pertanggung jawaban yang baik akan membantu manajemen

perusahaan untuk menilai kinerja dari setiap pusat pertanggungjawaban dalam rangka pengambilan keputusan dan mencapai tujuan perusahaan secara menyeluruh. Struktur pertanggung jawaban (*responsibility structure*) sebuah perusahaan terdiri dari pusat-pusat pertanggungjawaban yang secara periodik dilakukan evaluasi atas hasil kerja atau aktivitasnya. Hasil evaluasi kerja tersebut akan digunakan oleh manajemen perusahaan untuk pengambilan keputusan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Dari uraian di atas, maka penerapan akuntansi pertanggung jawaban sangat diperlukan. Karena, akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem pertanggungjawaban yang menentukan tanggung jawab manajer atas perbedaan antara anggaran dan hasil aktual (Garrison, 1997:651), dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggung jawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang dianggarkan. Sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan secara baik pada setiap bagian

dapat memberikan kemudahan bagi pimpinan dalam pengambilan keputusan manajemen, sehingga dapat menimbulkan kepuasan kerja karena manajer karena berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan (Wardhani, 2001:3). Oleh sebab itu, kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Rivai, 2005:475). Kemudian menurut kesimpulan teori Porter dan Lawier yang dikutip dari Supriyono (2000:251-252) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki kaitan langsung dengan prestasi, karena prestasi yang baik mengarah ke akuntansi pertanggungjawaban yang baik pula.

RERANGKA TEORITIS DAN HIPOTESIS

Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Pada umumnya perusahaan dibagi ke dalam bagian-bagian yang lebih kecil yang masing-masing diberikan tanggung jawab tertentu. Bagian ini disebut divisi, departemen, unit bisnis, dan lain-lain. Setiap bagian berisi individu-individu yang bertanggungjawab terhadap tugas atau fungsi manajerial tertentu. Pimpinan organisasi harus memastikan bahwa individu yang ada dalam setiap departemen bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh manajemen puncak. Akuntansi pertanggungjawaban (Sidharta, 2004:92), merupakan konsep dan alat yang digunakan manajemen untuk menilai kinerja individu dan departemen dalam rangka pencapaian tujuan tersebut.

Tujuan dan Manfaat Penerapan Akuntansi Pertanggung Jawaban

Adapun tujuan akuntansi pertanggungjawaban (Sidharta, 2004:93) dikatakan bahwa: “Akuntansi pertanggungjawaban memberikan sarana-

sarana dasar untuk mengadakan evaluasi atas kemampuan setiap manajer. Akibatnya, selain menyebabkan pimpinan tertinggi selalu mendapatkan informasi, akuntansi pertanggungjawaban juga membantu memberikan rangsangan (*insentif*) bagi setiap manajer melalui laporan prestasi kerja (*performance report*). Dari pernyataan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa akuntansi pertanggungjawaban bertujuan untuk memberikan bantuan kepada para manajer divisi dalam menjalankan dan merencanakan aktivitas perusahaan guna sebagai dasar penilaian yang sewajarnya terhadap para manajer divisi tersebut. Sedangkan manfaat penerapan akuntansi pertanggungjawaban (Sidharta, 2004:93), adalah menghasilkan informasi akuntansi untuk setiap pusat pertanggungjawaban. Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa yang akan datang bermanfaat sebagai dasar penyusunan anggaran, sedangkan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa lalu bermanfaat sebagai penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan pemotivasi manajer.

Syarat-syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan memerlukan berbagai persyaratan. Menurut Mas’ud (1991:207), persyaratan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan menggunakan budget sebagai alat pengukur pelaksanaan.
2. Perusahaan sudah menyusun organisasi yang formal untuk menilai tiap-tiap pusat biaya (*Cost Center*) dan tiap pusat biaya ditentukan siapa penanggungjawabnya.
3. Biaya bisa dipisahkan antara yang bisa diawasi atau dikendalikan (*controllable*)

dan yang tidak dapat diawasi atau tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable*) oleh pusat-pusat biaya dalam perusahaan.

Unsur-unsur Akuntansi Pertanggungjawaban

Unsur-unsur yang terkandung dalam akuntansi pertanggungjawaban (Mulyadi, 1986:381-389) :

1. Struktur organisasi
2. Anggaran biaya
3. Penggolongan biaya
4. Sistem akuntansi biaya
5. Laporan pertanggungjawaban

Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah susunan sistem hubungan antar posisi-posisi kepemimpinan yang ada dalam suatu organisasi (Supriyono, 2000:200)Mulyadi (1986:381), menjelaskan bahwa dalam penyusunan sistem akuntansi selalu di dahului dengan pembenahan lebih dahulu terhadap organisasi. Penyusunan sistem akuntansi dan penyusunan struktur organisasi merupakan pekerjaan yang tidak dapat dipisahkan dan saling mempengaruhi. Oleh karena itu, sebelum sistem akuntansi pertanggungjawaban disusun, perlu dilakukan penilaian secara mendalam terhadap organisasi dan prosesnya serta dilakukan penyesuaian jika diperlukan. Dalam akuntansi pertanggungjawaban, struktur organisasi yang desentralisasi merupakan struktur organisasi yang dianggap penting karena desentralisasi berarti pendelegasian wewenang pembuatan keputusan pada tingkatan manajemen yang lebih rendah.

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dalam suatu perusahaan mutlak harus dilakukan,karena penilaian kinerja merupakan ukuran bagi direktur dan manajer dalam melaksanakan wewenang yang dilimpahkan kepadanya.Dalam

akuntansi pertanggung jawaban,pengukuran kinerja hendaknya perlu dikaitkan dengan pusat-pusat pertanggung jawaban yang ada dalam perusahaan.Abdul Halim berpendapat bahwa organisasi pemasaran mempunyai tiga bentuk kegiatan yang artinya ketiga kegiatan inilah yang diukur.*Pertama*,adanya jumlah penghasilan dimana kegiatan tersebut mempunyai implikasi tertentu.hal ini biasa diukur dengan membandingkan antara jumlah pendapatan sesungguhnya dengan anggaran yang telah ditetapkan danmembandingkan jumlah unit fisik dan unit yang ianggarkan.*Kedua*,adanya kegiatan untuk mendapatkan order/pesanan dan kegiatan logistik.kebanyakn biaya yang terjadi untuk kegiatan ini adalah biaya teknik.*Ketiga*,adanya biaya penawaran barang,yang meliputi biaya kebijakan,dimana tidak ada ukuran yang tepat berapa jumlah yang layak dikeluarkan.konsekuensinya adalah ukuran efisiensi dan efektivitas dari biaya – biaya ini sering bersifat subjektif.

Sedangkan efisiensi kerja dalam sistem akuntansi pertanggung jawaban terletak pada penyimpangan efisiensi (*efficiency variance*),yaitu harga standar bagi sumber produktif tertentu,dikalikan dengan selisih antara jumlah input sesungguhnya dan jumlah input standar yang disediakan bagi sejumlah output yang dicapai.Penilaian kinerja managerial departemen pemasaran itu sendiri meliputi seluruh level manajer yang terdapat di dalam departemen tersebut.Laporan kinerja ini bawah diakumulasikan menjadi laporan manager – manager tingkat menengah kemudian disatukan menjadi laporan manager yang lebih senior,demikian berlanjut sampai pimpinan puncak.

Kinerja managerial adalah ukuran seberapa efektif dan efisien manager telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.Evaluasi ats kinerja yang dilakukan oleh manajer beragam tergantung

pada budaya yang dikembangkan masing – masing perusahaan. Berikut ini beberapa ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajemen, berdasarkan perspektif non keuangan :

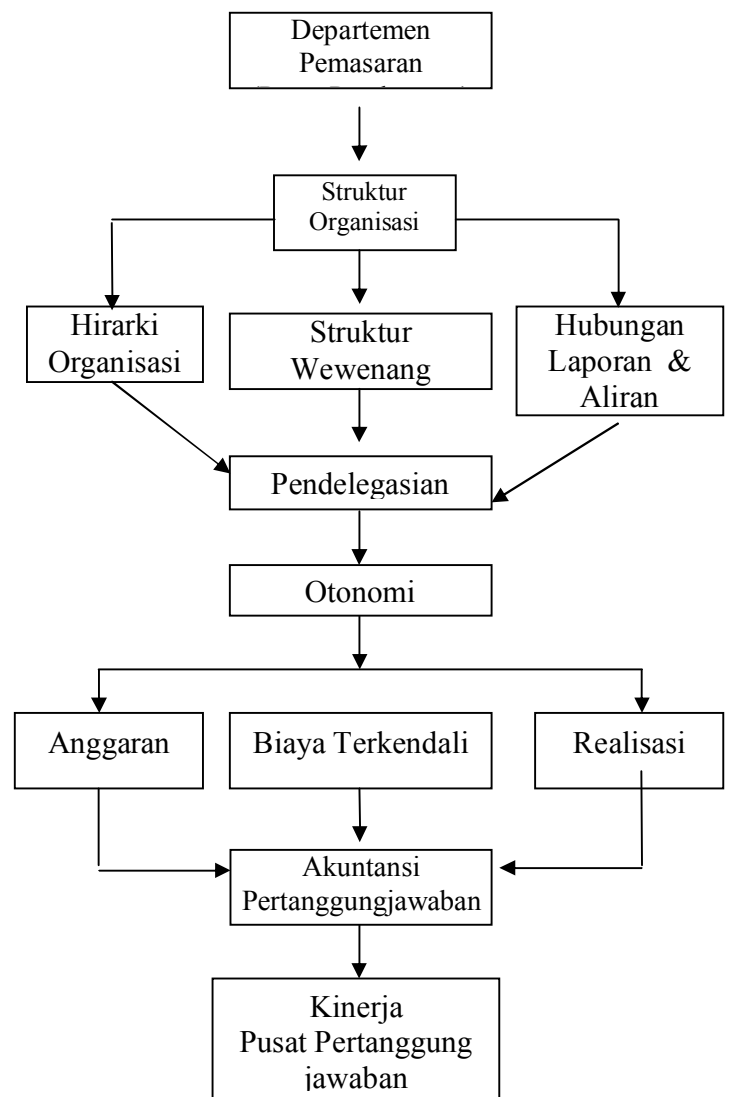
1. Kemampuan manajer untuk membuat perencanaan.
Perencanaan yang baik dapat meningkatkan fokus dan fleksibilitas manager dalam menangani perusahaannya. masalah fokus dan fleksibilitas merupakan dua hal penting dalam lingkungan persaingan yang tinggi dan dinamis. Kemampuan manager dalam membuat perencanaan dapat menjadi salah satu indikator untuk mengukur kinerja manager.
2. Kemampuan untuk mencapai target
Kinerja manager dapat diukur dari kemampuan mereka untuk mencapai apa yang telah direncanakan (Mulyadi 2001 : 302). Target harus cukup spesifik, melibatkan partisipan, realistik, dan menantang serta memiliki rentang waktu yang jelas.
3. Kiprah manager di luar perusahaan
Intensitas manager dalam mewakili perusahaan untuk berhubungan dengan pihak luar menunjukkan kepercayaan perusahaan kepada manager tersebut. kepercayaan ini dapat timbul karena beberapa hal. salah satunya adalah kinerja yang baik dari manager. Peranan manager dalam mewakili perusahaan menunjukkan tingkat kinerjanya.

RERANGKA PEMIKIRAN

Penelitian kali bertujuan untuk untuk mengetahui bagaimana Akuntansi Pertanggung Jawaban sebagai Alat Ukur Kinerja Managerial Departemen Pemasaran PT.KAI (kereta api) di Surabaya. Dimana Struktur organisasi menunjukkan hirarki organisasi, struktur wewenang dan hubungan laporan beserta aliran informasi dalam

perusahaan secara jelas. sehubungan dengan adanya struktur wewenang, maka terdapat pendelegasian yang memberikan peluang untuk menjalankan otonomi (kemandirian pengambilan keputusan pada tingkat tertentu) dan dengan jelas memisahkan tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing masing bagian. Saat dimintai pertanggung jawaban, manajemen pada tingkat yang lebih rendah harus mengetahui dengan jelas wewenang yang didelegasikan kepadanya.

**Gambar 1
Rerangka Pemikiran**



METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Berdasarkan klasifikasi tentang kategori – kategori penelitian yang dibuat oleh Donald R.Cooper dan Pamela S.Schindler (2003),penelitian ini mengacu pada dua kategori. Kategori pertama adalah termasuk pada kategori metode pengumpulan data(*the method of data collection*),kategori ini dipisahkan menjadi dua opsi,yaitu pengamatan(*Monitoring*) dan wawancara (*Interrogation/communication*).penelitian ini tidak mengacu pada opsi yang pertama yaitoleh du monitoring dimana peneliti mengamati aktivitas dari sebuah subyek.Tetapi penelitian ini lebih condong menggunakan opsi *Interrogation/Communication*,karena untuk memperoleh data peneliti melakukan komunikasi dalam bentuk wawancara yang di harapkan akan mendapat respon dan jawaban dari subyek hingga nantinya dapat dijadikan sebagai data penelitian. Untuk kategori yang kedua,penelitian ini juga tergolong pada kategori *The Purpose of Study*.Kategori ini juga dipisahkan menjadi dua opsi yaitu deskriptif dan kausal.Karena penelitian ini dimaksudkan untuk dapat mengetahui *how* (bagaimana) serta pemaparannya.maka penelitian ini digolongkan ke dalam opsi Deskriptif,jadi penelitian ini tidak mengacu pada opsi Kausal dimana penelitian dimaksudkan untuk meneliti hubungan sebab – akibat,atau pengaruh perubahan salah satu variabel terhadap hasil tertentu.

DATA DAN METODE PENGUMPULAN DATA

1. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah :

a. Data Kualitatif

Data berupa uraian mengenai gambaran umum PT.KAI (kereta api) disertai wawancara dengan bagian pemasaran untuk menggali informasi tentang penerapan

akuntansi pertanggungjawaban di PT. KAI (Kereta Api) di Surabaya.

b. Data Kuantitatif

Data berupa angka – angka yang berkaitan dengan tema penelitian antara lain laporan anggaran dan biaya departemen pemasaran dan realisasinya.

Sumber data penelitian adalah :

Data sekunder berupa informasi laporan pertanggung jawaban departemen pemasaran sebagai pusat pendapatan

2. Metode Pengumpulan Data

Tahap yang dilakukan dalam pengumpulan data

a. Survey pendahuluan dilakukan melalui penelitian pendahuluan untuk mengenal objek yang diteliti dan mengidentifikasi masalah yang ada pada objek penelitian sesuai dengan tema penelitian.Studi pustaka,dilakukan dengan mempelajari literatur yang ada sarta bacaan – bacaan lain yang berhubungan dengan tema penelitian.

b. Survei lapangan,dilakukan dengan mengadakan pengamatan langsung di objek penelitian,baik melalui wawancara maupun mempelajari data – data yang berhubungan dengan tema penelitian.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Adapun teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Analisa Struktur Organisasi

Yaitu menganalisa struktur organisasi departemen pemasaran yang terdesentralisasi dan memisahkan tanggung jawab dan wewenang sesuai dengan tingkatan manajemen yang ada.

2. Analisa Penyusunan Anggaran Biaya

Yaitu menganalisa penyusunan anggaran biaya yang melibatkan bawahan yang berhubungan dengan bagian pemasaran sebagai upaya

pengendalian dan pertanggung jawaban biaya.

3. **Analisa Pemisahan Biaya**
Yaitu menganalisa pemisahan biaya yang menghasilkan biaya terkendali dan tidak terkendali, dimana hanya biaya terkendali saja yang perlu dipertanggung jawabkan oleh manajer departemen pemasaran.
4. **Analisa Klasifikasi Biaya dan Kode Rekening**
Yaitu menganalisa klasifikasi biaya dan kode rekening yang menggambarkan tempat terjadinya biaya dan pihak yang bertanggung jawab atas biaya – biaya tersebut
5. **Analisa Pelaporan**
Yaitu membandingkan anggaran dan realisasi biaya pemasaran dan melihat apakah selisih yang dihasilkan sesuai atau tidak dengan nilai pencapaian sasaran guna mengevaluasi kinerja manager pemasaran secara keseluruhan.
6. **Kinerja Managerial**
Kinerja pusat pendapatan diukur atas dasar pendapatan yang dicapai oleh unit organisasi yang dipimpinnya. Penilaian tersebut dilakukan dengan cara menganalisis selisih pendapatan. Selisih pendapatan adalah perbedaan antara anggaran pendapatan dengan realisasinya.

Berikut akan dijelaskan penerapan akuntansi pertanggung jawaban di PT. KAI DAOP VIII Surabaya, selanjutnya untuk mengetahui apakah penerapan akuntansi pertanggung jawaban yang berlaku di perusahaan telah sesuai dengan syarat-syarat akuntansi pertanggung jawaban, yang meliputi : pendelegasian wewenang dan pertanggung jawaban dalam organisasi, penyusunan anggaran, klasifikasi pendapatan dan biaya, kode rekening dan bentuk laporan akuntansi pertanggung jawaban. telah menerapkan

akuntansi pertanggung jawaban, maka perlu dilakukan penelitian lebih lanjut .

Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab Dalam Organisasi

Pusat pertanggung jawaban dapat di terapkan dengan baik, apabila perusahaan dapat menyusun organisasi perusahaan secara formal untuk menilai tiap-tiap pusat pertanggung jawaban dan menetapkan penanggung jawab dari pusat pertanggung jawaban tersebut. Pembagian tugas dan wewenang masing-masing bagian harus di terapkan dengan jelas. Struktur organisasi dalam sebuah perusahaan menunjukkan hirarki organisasi, struktur wewenang dan hubungan laporan beserta aliran informasi secara jelas. Sehubungan dengan adanya struktur wewenang, maka dalam perusahaan tersebut. Tingkat pusat pertanggung jawaban di departemen pemasaran PT. KAI DAOP VIII Surabaya adalah :

1. Sub seksi angkutan penumpang, angkutan barang, dan *customer care*
2. Seksi pemasaran, membawahi sub-sub seksi ditingkat satu

Seksi ini mempunyai tugas pokok melaksanakan pembinaan, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja pemasaran angkutan penumpang, barang dan *customer care*. Berikut struktur organisasi pada departemen Pemasaran PT. KAI DAOP VIII Surabaya. Seksi pemasaran dipimpin oleh manager yang bertanggung jawab atas bidangnya, manager pemasaran bersama asisten-asisten manager yang lain di koordinasi oleh seorang Kepala Daerah Operasi (KADAOP), dan KADAOP berada dibawah dan bertanggung jawab kepada jajaran direksi PT. Kereta Api (Persero). PT KAI DAOP VIII Surabaya dalam menentukan penyusunan anggarannya menggunakan desentralisasi dalam mengambil keputusan. Kebebasan mengambil keputusan didelegasikan oleh manager puncak kepada manager yang lebih rendah. Sebagai contoh

pada departemen pemasaran, manager puncak berada pada manager pemasaran dan tingkat dibawahnya terdapat asisten manager angkutan penumpang, asisten manager angkutan barang, dan asisten manager *customer care*. Wewenang asmen hanya dalam bidang administrasi khusus departemen pemasaran saja dan untuk pengambilan keputusan yang berhak menentukan hanya manager puncak yaitu manager pemasaran, jika manager puncak berhalangan hadir maka akan diterbitkan surat PJMT yang wewenangnya selevel ini dengan manager puncak. Surat PJMT ini otorisasinya mengenai keuangan dan kegiatan operasi tiap departemen.

Penyusunan Anggaran

Anggaran pada suatu perusahaan merupakan alat untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan, fungsi perencanaan, koordinasi, pengawasan dan juga sebagai pedoman kerja dalam menjalankan perusahaan untuk tujuan yang telah ditetapkan. PT. KAI DAOP VIII Surabaya dalam menyusun anggaran pendapatan dan anggaran untuk biaya pemasaran dibuat oleh kantor pusat dengan dasar evaluasi dari pendapatan tahun sebelumnya. Kemudian kantor pusat melaporkannya di tiap DAOP, nantinya kepala DAOP akan mengevaluasi anggarannya apakah penentuan anggarannya dapat dicapai ditahun ini atau tidak. Setelah dirasa cukup sesuai KADAOP akan melimpahkan kepada tiap departemen untuk menjalankannya. Tiap manager harus mencapai anggaran yang telah ditentukan oleh kantor pusat sebagai pertanggung jawabannya di akhir tahun. Penyusunan anggaran PT. KAI DAOP VIII Surabaya bertujuan untuk membantu manager pemasaran dalam mengambil langkah-langkah untuk merealisasikan target yang telah disusun, sehingga jika terjadi penyimpangan yang terjadi antara anggaran dan realisasi dapat diketahui. Berikut adalah

data anggaran dan realisasi PT. DAOP VIII Surabaya tahun 2011 :

Tabel 4.1.

Data Anggaran dan Realisasi anggaran PT. DAOP VIII Surabaya

Tahun 2011(Dalam ribuan rupiah)

No	Keterangan	Anggaran	Realisasi
1	Pendapatan Penumpang	33.200.972	30.661.982
2	Pendapatan Barang	2.374.164	2.249.110
3	Pendapatan Lain-lain	790.869	785.899
	Total	36.366.005	33.696.991
4	Rapat/akomodasi	2.753.015	2.753.015
5	Perjalanan dinas	86.400	86.400
6	Gaji karyawan	10.765.045	11.015.216
7	Alat tulis kantor	55.869	45.986
8	Kerumah tanggaan	1.416.987	964.987
9	Pemeliharaan mesin	1.567.876	2.016.218
10	Pengiriman Barang	675.000	675.000
11	Penjualan	753.086	505.198
	Total	18.073.278	18.062.020

Klasifikasi Pendapatan dan Biaya

Berdasarkan wawancara dengan departemen pemasaran di PT. KAI DAOP VIII Surabaya dan analisis terhadap dokumen perusahaan, maka didapatkan hasil klasifikasi anggaran sebagai berikut :

a. Klasifikasi Anggaran

Anggaran diklasifikasikan meliputi anggaran atas pendapatan dan biaya menjadi tanggung jawab pusat departemen pemasaran

b. Klasifikasi Pendapatan

Pendapatan diklasifikasikan meliputi pendapatan atas kegiatan operasional dan pendapatan non operasional. Kegiatan operasional perusahaan terdiri atas kegiatan operasional sektor penumpang dan sector barang, sedangkan pendapatan non operasional terdiri atas sewa kereta makan, sewa tanah bangunan dan sewa lahan parkir. Berikut adalah klasifikasi pendapatan PT. KAI DAOP VIII Surabaya

c. Klasifikasi Biaya

PT KAI Surabaya memisahkan biaya menjadi 2 bagian, yaitu biaya terkendali dan tak terkendali, biaya terkendali adalah biaya yang dikeluarkan tiap tahunnya cenderung tidak berubah dan stabil dalam pengeluarannya sehingga perusahaan tidak akan mendapatkan penyimpangan dalam tiap kegiatannya karena pihak manajemen sudah memperkirakannya di awal penyusunan anggaran, sedangkan untuk biaya tak terkendali adalah biaya yang belum dapat diprediksi jumlah pengeluarannya. Adapun klasifikasi biaya PT. KAI DAOP VIII. Pemberian kode rekening dapat memudahkan identifikasi terhadap biaya oleh manajer yang bertanggung jawab atas penggunaan kode rekening tersebut. Manajemen PT. KAI DAOP VIII Surabaya menerapkan sistem akuntansi biaya untuk pengumpulan dan pengendalian biaya menggunakan kode rekening pada departemen akuntansi, sedangkan departemen pemasaran dan departemen-departemen yang lain hanya melaporkannya pendapatan dan biaya kepada departemen akuntansi belum menggunakan kode rekening.

Laporan Akuntansi Pertanggungjawaban

Laporan akuntansi pertanggungjawaban mula-mula disusun oleh masing-masing tingkat pertanggungjawaban terendah, kemudian dilaporkan secara bertahap hingga kepada tingkat pertanggungjawaban tertinggi. Berikut ditampilkan data laporan pendapatan dan biaya departemen pemasaran PT. KAI DAOP VIII Surabaya.

Data Pendapatan Sektor Penumpang PT.DAOP VIII Surabaya Tahun 2011 (Dalam ribuan rupiah)

No	Keterangan	Anggaran	Realisasi	Selisih
1	Eksekutif	1.031.021	1.031.021	0
2	Bisnis	707.723	707.723	0
3	Ekonomi	1.637.109	1.025.000	(612.109)
4	Lokal Bisnis	3.375.853	4.000.056	624.203
5	Lokal Komersial	9.337.716	8.056.136	(1.281.580)
6	Lokal Ekonomi	10.345.675	11.056.000	710.325
7	Lokal ekonomi (AC)	6.765.875	4.786.046	(1.979.829)
	Total	33.200.972	30.661.982	(2.538.990)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa selisih realisasi dan anggaran sektor penumpang PT. KAI DAOP VIII Surabaya adalah : eksekutif sebesar Rp. 0, bisnis Rp. 0, ekonomi (Rp. 612.109), lokal bisnis Rp. 624.203, lokal komersial (Rp. 1.281.580), lokal ekonomi Rp. 710.325, dan lokal ekonomi (AC) (Rp. 1.979.829).

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa selisih realisasi dan anggaran sektor barang PT. KAI DAOP VIII Surabaya adalah : batu bara sebesar Rp. 0, peti kemas (Rp. 99.400), BBM Rp. 0, Semen Rp. 10.256, Curah dan Perkebunan (Rp. 20.933), general cargo (Rp. 14.977), dan BHP Rp. 0. Untuk proses pelaporan akuntansi manager pemasaran tidak berhubungan langsung dengan KADAOP melainkan hanya bagian akuntansi yang langsung berhubungan dengan KADAOP melalui

sistem pengkodean rekening yang digunakan oleh perusahaan. Untuk monitoring kegiatan yang dilakukan di tiap departemen dan untuk mengetahui apakah laporan pertanggungjawaban tiap manager sudah baik atau belum, maka proses pelaporan akuntansi dilakukan tiap 3 bulan sekali. Berdasarkan analisis data yang telah menjelaskan penerapan akuntansi pertanggungjawaban di KAI DAOP VIII Surabaya, selanjutnya akan dilakukan pembahasan apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban tersebut sudah sesuai dengan akuntansi pertanggungjawaban yang disyaratkan. PT. KAI (kereta api) Surabaya mempunyai struktur organisasi yang formal, sehingga ada kejelasan terhadap pembagian aktivitas kerja dan keterkaitan berbagai tingkatan pertanggungjawaban satu dengan yang lain. Struktur organisasi departemen pemasaran yang terdesentralisasi memungkinkan akan ada aktivitas pendelegasian yang memberikan peluang untuk menjalankan kemandirian dalam pengambilan keputusan pada tingkat tertentu, dimana saat dimintai pertanggungjawaban, manajemen pada tingkat yang lebih rendah harus mengetahui dengan jelas wewenang yang didelegasikan kepadanya. Dari hasil di atas maka dapat disimpulkan bahwa penerapan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab dalam organisasi di PT. KAI DAOP VIII Surabaya sudah sesuai dengan kaidah yang berlaku di akuntansi pertanggungjawaban.

DAFTAR RUJUKAN

- Adisaputro, Asri, 2003, *Anggaran Perusahaan*, penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Bagus Wahyuning Laksono, 2007, "Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai alat pengukur kinerja managerial departemen pemasaran PT kotak – katik sarana mandiri surabaya", Jurusan Akuntansi. Stie Perbanas Surabaya
- Djarwanto, 2001, *Mengenal Beberapa Uji Statistik dalam Penelitian*, Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Garrison, Ray. H, 1997, *Akuntansi Manajemen*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- , 1997, *Akuntansi Manajemen : Konsep-konsep Untuk Perencanaan, Pengendalian dan Pengambilan Keputusan*, Jilid 1, Penerbit ITB, Bandung.
- Gudono, 1993, *Akuntansi Manajemen : Dilengkapi Software KONSULTAN EXPRESS Untuk Latihan Praktis dan Membantu Perhitungan*, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Handoko, Hani T, 2000, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Hariandja, Marihot Tua E, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Hansen, Mowen, 2004, *Akuntansi Manajemen Buku 1*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Horngren, Charles.T, 1986, *Pengantar Akuntansi Manajemen Buku 1*, Edisi keenam, Penerjemah Moh. Badjuri, Kusnaedi, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Ika Yuniar Prasetyaningrum, 2007, "Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai alat penilaian atas kinerja manager pabrik rokok X dimalang ", Jurusan Akuntansi. Stie Perbanas Surabaya
- Ikhsan, Ishak, 2005, *Akuntansi Keperilakuan*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

- Mangkunegara, A.A.A.P, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Penerbit PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mas'ud, 1991, *Akuntansi Manajemen Buku 2*, Edisi Keempat, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Mulyadi, 1986, *Akuntansi Biaya Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian Biaya*, Edisi ketiga, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- _____, 1999, *Akuntansi Biaya*, Penerbit Aditya Media, Yogyakarta.
- _____, 2001, *Akuntansi Manajemen Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Rivai, Veithzal, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*, Penerbit PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Coulter, 1999, *Manajemen*, Edisi keenam, Penerbit PT Prenhallindo, Jakarta.
- Sekaran, Uma, 2006, *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis Buku 1*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Siegel, Garry dan Marconi, 1989, *Behaviour Accounting*, Two Edition, Routh-Western Publishing Co, Cincinnati Ohio.
- Sinuraya, Candra, November 2004, Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Untuk Mengurangi Budget Slack Dalam Organisasi, *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, Vol. 4 No. 1, Jurusan Akuntansi Universitas Kristen Maranatha, Bandung
- Stoner, Freeman, Gilbert, 1995, *Manajemen*, Edisi keenam, Penerbit PT Indeks Gramedia Grup, Jakarta.
- Supriyono, 2000, *Sistem Pengendalian Manajemen Buku 1*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Suwandi.juli.2008.peranan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian prestasi manager.*jurnal logos* vol.8.no 1 fakultas ekonomi universitas muhammadiyah gersik
- _____, 2000, *Sistem Pengendalian Manajemen Buku 2*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Umar, 2006, *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Penerbit PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Viyanti.september-desember 2010.akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian manajemen terhadap penilaian prestasi kerja.*jurnal ilmiah akuntansi*.mahasiswa jurusan akuntansi universitas kristen maranatha.