

## PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI SALAH SATU ALAT PENILAIN KINERJA MANAJER

**Novriza Alifah Fajrin**

*Novriza.Fajrin@gmail.com*

**Endang Dwi Retnani**

**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya**

### ABSTRACT

*This research is meant to find out and to analyze the implementation of responsibility accounting effectively and efficient in the performance research at PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya. The method uses qualitative method. The result of this research found that the organization structure of the company shows clear authority and responsibility. In the preparation of budget and an accountability report has not accountability. Therefore the management have some difficulties to find out the performance of every manager of responsibility center is efficient and inefficient. The responsibility statement has been done by comparing budget and realization. In order to implement the responsibility accounting system of organization structure which already exists in the company, responsibility code, account code, controllable and uncontrollable cost code are made. The budget preparation has been conducted by involving all managers of responsibility centre and it is prepared by using Bottom Up method. The result of performance evaluation has been done by comparing budget and realization it has been found that the total of cost budget is Rp123,982,421,633, meanwhile the total of cost realization is Rp107,843,419,465, so that the different of efficiency is Rp15,801,837,362. It can be concluded from the discussion above that by implementing the responsibility accounting system, then, the manager of company can conduct the performance evaluation of the manager of responsibility center can be used in the decision making in the future.*

*Keywords: Responsibility Accounting, Controllable Cost and Uncontrollable Cost, the Performance Assessment.*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban secara efektif dan efisien dalam penilaian kinerja pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya. Metode yang digunakan adalah metode kualitatif. Hasil penelitian diketahui bahwa struktur organisasi perusahaan sudah menunjukkan dengan jelas wewenang dan tanggungjawabnya. Dalam penyusunan anggaran maupun laporan pertanggungjawaban belum menunjukkan pusat-pusat pertanggungjawaban. Maka manajemen kesulitan untuk mengetahui kinerja setiap manajer pusat pertanggungjawaban yang efisien dan tidak efisien. Laporan pertanggungjawaban dilakukan dengan membandingkan antara anggaran dan realisasi. Untuk dapat menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban struktur organisasi yang ada pada perusahaan dibuat kode pusat petanggungjawaban, kode rekening, biaya terkendali dan tidak terkendali. Penyusunan anggaran disusun dengan melibatkan seluruh manajer pusat pertanggungjawaban dan disusun secara *Bottom Up*. Dari hasil evaluasi kinerja yang dilakukan dengan membandingkan anggaran dan realisasi diketahui bahwa total anggaran biaya sebesar Rp123,982,421,633, sedangkan total realisasi biaya sebesar Rp107,843,419,465, sehingga terdapat selisih efisiensi sebesar Rp15,801,837,362. Dari pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa dengan menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban, maka pimpinan perusahaan dapat melakukan evaluasi kinerja manajer pusat pertanggungjawaban yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan di masa yang akan datang.

**Kata Kunci :** Akuntansi Pertanggungjawaban, Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali, Penilaian Kinerja.

### PENDAHULUAN

Perkembangan dunia usaha semakin berkembang pesat, dengan teknologi yang semakin canggih sudah banyak digunakan untuk mendukung semua kegiatan perusahaan

untuk tercapainya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Dalam usaha untuk mencapai tujuannya, maka setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan efektivitas maupun efisiensi kerja. Dalam suatu organisasi pasti akan dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat membuat struktur organisasi tersebut dapat mendistribusikan wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan yang kemudian diikuti oleh tanggung jawab untuk laporan.

Laporan pertanggungjawaban merupakan sistem yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja dari apa yang telah diproduksi oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban dan membandingkan hasil yang telah dicapai dengan anggaran yang telah ditetapkan dalam organisasi. Sehubungan dengan itu peranan akuntansi pun semakin dibutuhkan terutama untuk memperoleh informasi tersebut. Peran serta manajer sangat dibutuhkan dalam mengaktualisasikan peranan akuntansi tersebut sebagai alat pengawasan biaya yang dikenal dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban perlu diterapkan untuk mempermudah penilaian kinerja manajerial. Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggungjawab yang bersangkutan (Mulyadi, 2010). Pekerjaan yang sulit yang dapat diselesaikan dengan baik dapat membuat manajer merasa puas dalam bekerja, sehingga timbul motivasi dari manajer tersebut untuk terus berusaha bekerja dengan baik. Ketika motivasi untuk bekerja tinggi maka kinerja pun akan menjadi baik.

Berdasarkan uraian diatas akuntansi pertanggungjawaban akan membantu landasan untuk terciptanya suatu sistem penilaian kinerja manajer yang berarti pula proses bagian terkecil sampai keseluruh perusahaan. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan diatas, maka rumusan masalah yang akan diangkat dalam penulisan ini adalah Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai salah satu alat penilaian kinerja manajer pada PT KAI (persero) DAOP 8 Surabaya?. Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah Untuk mengetahui dan menganalisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai dasar untuk pengendalian dan untuk menilai kinerja manajer pada PT KAI DAOP 8 Surabaya.

## **TINJAUAN TEORETIS**

### **Akuntansi Pertanggungjawaban**

Menurut Hariadi B (2002: 379) Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen dan sistem akuntansi yang dikaitkan dan disesuaikan dengan pusat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi. Istilah pertanggungjawaban ini mengarah pada proses akuntansi yang melaporkan sampai bagaimana baiknya manajemen atau sistem yang mengukur rencana dan tindakan setiap pusat pertanggungjawaban. Menurut Samryn (2001:258) Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu tipe informasi akuntansi manajemen yang digunakan dalam proses pengendalian serta pengukuran kinerja manajemen. Informasi akuntansi manajemen menyangkut Informasi masa lalu dan Informasi masa yang akan datang, tergantung untuk apa informasi tersebut disajikan (Sriwidodo, 2010).

Akuntansi pertanggungjawaban dapat diterapkan untuk semua jenis organisasi atau perusahaan yang terdesentralisasi terlepas apakah segmen bisnisnya berdasarkan pada fungsi, produk, pelanggan, atau wilayah geografis. Sistem akuntansi pertanggungjawaban dipakai untuk menghimpun informasi kinerja berdasarkan segmen dan melaporkan hasil-

hasil dari manajer-manajer yang bertanggungjawab Warindrani (2006:122). Oleh karena itu, sistem akuntansi pertanggungjawaban haruslah di sesuaikan supaya dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang spesifik dan kondisi operasional perusahaan sehingga pelaporan kinerja semua pos yang tertimbang bisa dicapai oleh pusat-pusat pertanggungjawaban di dalam perusahaan.

### **Syarat - Syarat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Menurut Mulyadi (2010), dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban di perusahaan, ada beberapa hal yang menjadi syarat yang harus dipenuhi agar pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya dapat memadai. Berikut ini lima syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya sebagai berikut: (a) Struktur Organisasi, Akuntansi pertanggungjawaban berkaitan erat dengan struktur organisasi yang menegaskan secara jelas, tegas, wewenang dan pertanggungjawaban tiap tingkat manajemen. (b) Anggaran, Anggaran biaya yang disusun untuk tiap tingkat manajemen. (c) Pemisahan Biaya, Biaya dipisahkan dengan adanya biaya terkendali dengan biaya tidak dapat dikendalikan oleh manajer tertentu di dalam suatu organisasi. (d) Sistem Akuntansi, Di dalam sistem akuntansi ini harus disesuaikan dengan struktur organisasi yang terdapat di perusahaan. (e) Laporan Pertanggungjawaban, Laporan pertanggungjawaban merupakan laporan yang digunakan untuk mempertanggungjawabkan perencanaan dari pusat pertanggungjawaban, dimana laporan tersebut berisikan mengenai pelaporan biaya terhadap manajer yang bersangkutan.

### **Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Setiap unit organisasi merupakan pusat pertanggungjawaban maka setiap pimpinan pusat pertanggungjawaban akan memberikan informasi baik berupa anggaran maupun laporan manajemen. Adapun yang menjadi manfaat informasi akuntansi pertanggungjawaban adalah informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran, sedangkan informasi masa lalu bermanfaat sebagai penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan alat pemotivasian manajer. Menurut Mulyadi (2001:175) mengungkapkan beberapa manfaat dari penerapan akuntansi pertanggungjawaban yaitu: (a) Mengelola aktifitas, dengan cara mengarahkan usaha manajemen dalam mengurangi dan akhirnya menghilangkan biaya yang bukan penambahan nilai (*non-value-added-cost*). (b) Memantau efektifitas program pengelolaan aktifitas.

Manfaat informasi akuntansi pertanggungjawaban menurut Soekarno (2002:38) sebagai berikut : (1). Sebagai dasar penyusunan anggaran. (2). Alat penilain kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. (3). Untuk memotivasi manajer.

### **Struktur Organisasi**

Struktur organisasi memainkan peranan penting dalam pendelegasian wewenang dan tanggungjawab yang telah diterapkan dalam suatu organisasi (Supriyono, 2000:14). Struktur organisasi mencerminkan distribusi tanggungjawab, otoritas dan akuntabilitas seluruh organisasi. Manajemen puncak mempunyai tugas mengkomunikasikan struktur organisasi dengan menggunakan bagan organisasi dan uraian jabatan. Bagan organisasi mengidentifikasi segmen-segmen yang ada dan mengkomunikasikan hubungan antara atasan dan bawahan. Uraian jabatan menetapkan tanggungjawab bagi karyawan untuk tugas-tugas khusus. Menurut Hariadi B (2002:266) struktur organisasi merupakan bagian penting dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban. Sistem akuntansi yang disusun seharusnya sesuai dengan struktur organisasi yang ditetapkan yaitu struktur organisasi yang mampu menghubungkan antara wewenang dan tanggung jawab organisasi dengan tanggungjawab biaya dan penghasilan secara langsung. Penyusunan tiap-tiap bagian dalam

struktur organisasi dapat digolongkan kedalam tiga tipe, (1) Struktur Organisasi Fungsional, setiap manajer bertanggungjawab terhadap salah satu dari berbagai fungsi yang ada dalam organisasi. Semua fungsi dalam organisasi tersebut secara kolektif dilihat dalam pencapaian tujuan organisasi. (2) Struktur Organisasi Divisional, manajer divisi dapat mengembangkan strategi bisnisnya masing-masing. Setiap divisi memungkinkan menghadapi persaingan yang berbeda dengan divisi lainnya. Untuk tujuan pengendalian dan pertanggungjawaban, suatu divisi pada organisasi divisional dapat diperlakukan sebagai kesatuan usaha yang independent. Manajer divisi bertanggungjawab terhadap bisnis atau line produk tertentu. (3) Struktur Organisasi Matrik terdapat salah satu dasar struktur organisasi yang bertanggungjawab terhadap proyek-proyek yang dilaksanakan sehingga tujuan proyek dapat dicapai.

### **Pusat Pertanggungjawaban**

Menurut Supriyono (2001: 22-26) pusat pertanggungjawaban digunakan untuk menunjukkan unit organisasi yang dikelola oleh seorang manajer yang bertanggungjawab. Penentuan pusat-pusat pertanggungjawaban memerlukan desentralisasi. Desentralisasi berarti pendelegasian wewenang pembuatan keputusan pada tingkat manajemen yang lebih rendah.

Sedangkan menurut Hariyadi B (1992:26) pusat pertanggungjawaban adalah sebagian terkecil dalam perusahaan yang didasarkan pada tanggungjawab pribadi seorang manajer sehingga dengan adanya pusat pertanggungjawaban memberikan peluang bagi bawahan untuk menjalankan ekonomi dan memisahkan dengan jelas wewenang dan tanggungjawab masing-masing bagian yang ada. Dalam pusat pertanggungjawaban ada beberapa hal penting yang perlu diperhatikan Iswati (2007:1-16) yaitu: (a) Sifat Pusat Pertanggungjawaban, Suatu pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk mencapai salah satu atau beberapa tujuan. Tujuan pusat pertanggungjawaban secara individual diharapkan dapat membantu pencapaian tujuan suatu organisasi sebagai suatu keseluruhan. Tujuan menyeluruh suatu organisasi diputuskan dalam proses perencanaan strategik. (b) Pengukuran Masukan-Keluaran, Dalam sistem pengendalian manajemen ukuran masukan diterjemahkan ke dalam ukuran moneter karena uang merupakan penyebut atau pengukur yang memungkinkan penjumlahan berbagai masukan. Sedangkan keluaran suatu organisasi relatif dapat mudah diukur yaitu dengan berapa besar pendapatan penjualan keluaran kepada pihak lain. (c) Efisiensi dan Efektivitas, Efisiensi dan efektivitas merupakan dua macam kriteria yang biasa digunakan untuk menentukan prestasi suatu pusat pertanggungjawaban. Efisiensi dan efektivitas biasanya lebih bersifat relative atau komparatif daripada bersifat *absolute*, dalam arti bahwa efisiensi biasanya dibandingkan dengan suatu ukuran tertentu misalnya antara pusat pertanggungjawaban yang satu dibandingkan dengan pusat pertanggungjawaban yang lain, atau prestasi sesungguhnya suatu pusat pertanggungjawaban dibandingkan dengan standar atau anggarannya atau prestasi suatu pusat pertanggungjawaban masa kini dibandingkan masa sebelumnya.

### **Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban**

Menurut Supriyono (2001:25), pusat pertanggungjawaban diklasifikasikan menjadi empat jenis yaitu : (1) Pusat Biaya (*Cost Center*) adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan biaya pusat pertanggungjawaban yang dipimpinya. Secara umum pusat biaya ini digolongkan kedalam dua golongan, yaitu: (a) *Engineered Expense Center* adalah pusat biaya yang sebagai besar biaya mempunyai hubungan fisik dan nyata dengan keluarnya. (b) *Discretionary Expense center* adalah pusat biaya yang nyata dengan besar biayanya tidak mempunyai hubungan proposional atau hubungan fisik yang nyata dengan keluarnya. Pusat biaya ini dinilai dengan ditetapkan, suatu anggaran ataupun perencanaan tahanan yang telah disetujui oleh manajemen penilai prestasi manajernya. (2)

Pusat pendapatan (*revenue center*) adalah pusat pertanggungjawaban yang penilai kinerja manajernya dinilai berdasarkan pendapatan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Setiap pusat pendapatan juga merupakan pusat biaya karena mengeluarkan biaya untuk menciptakan pendapatan. Pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban dimana outputnya diukur dalam satuan moneter, tetapi tidak dihubungkan dengan inputnya. (c) Pusat investasi (*investasi center*) adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan laba yang dihasilkan, dikaitkan dengan investasi yang ditanamkan pada pusat investasi ini untuk mengetahui sejauh mana pusat investasi tersebut dapat menghasilkan kembalian yang memuaskan bagi unit usaha dan bagi perusahaan secara keseluruhan. (d) Pusat laba (*profit center*) merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar selisih pendapatan dengan biaya dalam pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

### Definisi Biaya

Anggaran menurut Mulyadi (2012 : 135). "Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kualitatif yang diukur dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu. Dengan menggunakan anggaran, perusahaan akan dapat menyusun perencanaan dengan baik sehingga koordinasi dan pengendalian anggaran akan membantu rencana keseluruhan dan mengkoordinasikan semua kegiatan dalam keseluruhan yang terpadu". Sedangkan Menurut Sunarto (2003:04) menyatakan bahwa "biaya merupakan harga pokok atau bagiannya yang telah dimanfaatkan atau dikonsumsi untuk memperoleh pendapatan".

### Penggolongan Biaya

Informasi biaya akan disajikan dalam laporan pertanggungjawaban harus sesuai dengan tingkatan manajemen, sehingga perlu adanya penggolongan biaya sesuai dengan tanggungjawab dari masing-masing manajer. Menurut Hansen dan Mowen (2006:27) biaya dapat dibedakan menjadi biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, (a) Biaya Terkendali, adalah biaya yang secara langsung dapat dipengaruhi secara signifikan oleh keputusan-keputusan manajer dalam suatu periode waktu tertentu. Biaya berkaitan dengan periode tertentu, luasnya wewenang berkaitan dengan periode tertentu. Luasnya tingkat manajemen ini disebabkan oleh dalam jangka waktu tertentu setiap biaya akan dapat dikendalikan oleh seseorang dalam organisasi. (b) Biaya Tidak Terkendali, adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh manajer atau pejabat tingkatan tertentu berdasarkan wewenang yang dimiliki atau tak dapat dipengaruhi oleh seseorang manajer tertentu dalam jangka waktu tertentu.

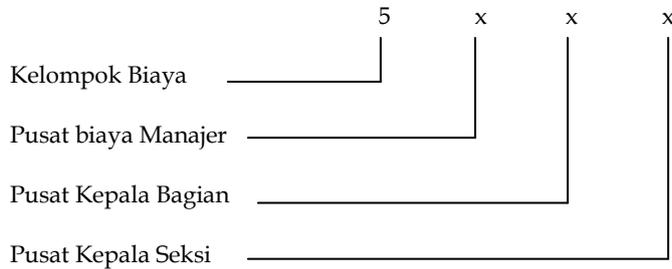
### Kode Rekening

Pemberian kode rekening memudahkan pencatatan data, mempertinggi efisiensi dan kecermatan pemrosesan, mempercepat pengambilan data dari arsip dan membantu penyajian laporan keuangan. Pemberian kode rekening akan menggolongkan jenis dan tempat terjadinya biaya serta menunjukkan kode tingkat pimpinan yang bertanggung jawab. Berikut ini akan diuraikan contoh pemberian kode rekening pada pusat biaya-pusat biaya dan kode rekening pembantu biaya dengan metode kelompok

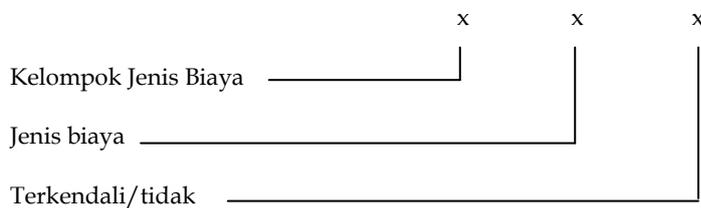
| Kode | Kelompok Rekening              |
|------|--------------------------------|
| 1    | Aktiva                         |
| 2    | Hutang                         |
| 3    | Modal                          |
| 4    | Pendapatan                     |
| 5    | Biaya                          |
| 6    | Pendapatan dan biaya lain-lain |

Posisi angka dalam kode rekening biaya akuntansi pertanggungjawaban terbagi dua kelompok yaitu kelompok pertama menjelaskan tempat terjadinya biaya dan kelompok kedua menunjukkan kode jenis biaya yang digolongkan sesuai dengan obyek pengeluaran,

a. Menunjukkan terjadinya biaya



b. Menunjukkan kode jenis biaya



**Gambar 1**  
**Kode Rekening Biaya Akuntansi Pertanggungjawaban**

Sumber: Hariadi (2002:274)

### Laporan Pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban dimaksudkan untuk memotivasi para manajer karena lebih mengarah pada tanggungjawab manajer. Penekanannya bukan pada beberapa biaya yang dikeluarkan tetapi siapa yang bertanggungjawab atas biaya tersebut. Dalam laporan ini dibandingkan antara prestasi pusat pertanggungjawaban dengan standar atau anggarannya, sehingga penyimpangan yang terjadi menunjukkan bagaimana memenuhi komitmen yang telah disetujui. Ini berarti pengakuan data dan pelaporan akuntansi yang berhubungan harus mengikuti struktur organisasi dan tanggungjawab fungsional yang bersangkutan. Peringkat manajemen digolongkan menjadi tiga bagian, yaitu: (1) Manajemen puncak. (2) Manajemen menengah. (3) Manajemen bawah.

### Proses Penyusunan Laporan Pertanggungjawaban

Sebagai langkah awal di dalam penyusunan laporan pertanggungjawaban adalah menentukan bidang-bidang pertanggungjawaban. Penentuan ini berdasarkan wewenang dan tanggungjawab yang telah digariskan oleh manajemen. Pertanggungjawaban akan mengalir dari pusat pertanggungjawaban yang paling bawah menuju ke atas. Menurut Mulyadi (2001:194), laporan pertanggungjawaban disusun sesuai dengan dasar-dasar sebagai berikut: (1) Jenjang terbawah yang diberi laporan ini adalah tingkat manajemen bagian. (2) Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi rincian biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang disusun. (3) Manajer jenjang di atasnya diberi laporan mengenai biaya pusat pertanggungjawaban sendiri yang diajukan dalam bentuk perbandingan dengan anggaran biaya yang disusun oleh masing-masing manajer yang bersangkutan.

Format umum laporan pertanggungjawaban biaya berisi informasi berikut ini: (a) Nomer kode rekening biaya. (b) Jenis biaya atau pusat pertanggungjawaban. (c) Realisasi biaya. (d) Anggaran biaya. (e) Penyimpangan biaya. (f) Keterangan atau penjelasan.

### **Fungsi Laporan Pertanggungjawaban**

Laporan kegiatan merupakan suatu laporan yang memiliki fungsi untuk : (a) Dasar ketentuan kebijakan dan pengarahan pimpinan. (b) Bahan penyusunan rencana kerja berikutnya. (c) Mengetahui bagaimana perkembangan dan proses peningkatan kegiatan. (d) Data sejarah perkembangan satuan yang bersangkutan dengan lain-lain.

### **Definisi Penilai Kinerja**

Menurut Mulyadi (2001:415) "Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya". Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Maka dapat disimpulkan, bahwa penilaian atau pengukuran kinerja adalah suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran, dan strategi perusahaan sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

### **Manfaat Penilaian Kinerja**

Manfaat diadakannya penilaian kinerja, kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi adapun secara terperinci penilaian kinerja bagi suatu organisasi Mulyadi (2001:416) adalah penilaian kinerja dimanfaatkan manajemen untuk : (a) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum. (b) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian. (c) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan. (d) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka. (e) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

### **Tahap-Tahap Penilaian Kinerja Manajer**

Tahapan manajemen kinerja menurut Williams (2011), terdapat empat tahapan utama dalam pelaksanaan manajemen kinerja. Tahapan ini menjadi suatu siklus manajemen kinerja yang saling berhubungan satu dengan yang lain. (a) Tahapan pertama : *directing planning*, tahapan ini merupakan tahap identifikasi perilaku kerja dan dasar pengukuran kinerja. Kemudian, dilakukan pengarahan kongkrit terhadap perilaku kerja dan perencanaan terhadap target yang akan dicapai, kapan dicapai, dan bantuan yang akan dibutuhkan. (b) Tahapan kedua : *managing/supporting*. Tahapan kedua ini merupakan penerapan monitoring terhadap proses organisasi. Tahap ini berfokus pada manajer, dukungan, dan pengendalian terhadap jalannya proses agar tetap pada jalurnya. Jalur yang dimaksud disini yaitu kriteria maupun proses kerja yang sesuai dengan prosedur yang berlaku pada suatu organisasi. (c) Tahapan ketiga : *review/appraising*. Tahap ketiga mencakup evaluasi. Evaluasi dilakukan dengan flashbacking view kinerja yang telah dilaksanakan. Setelah itu, kinerja dinilai/diukur (*appraising*). Tahap ini memerlukan dokumentasi data yang berkaitan dengan obyek yang dievaluasi. Evaluator harus bersifat obyektif dan netral agar didapat hasil evaluasi yang valid. (d) Tahapan keempat : *developing*. Tahap keempat berfokus pada pengembangan dan penghargaan. Hasil evaluasi menjadi pedoman penentu keputusan

terhadap action yang dilakukan selanjutnya. Keputusan dapat berupa langka perbaikan, pemberian reward, melanjutkan suatu prosedur yang telah ada, dan penetapan anggaran.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian dan Gambaran Objek Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa data tertulis dan lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati dengan tujuan untuk memahami objek yang diobservasi dan realitas terkait lainnya yang telah ditangkap sebagai data. Penelitian ini dilakukan melalui pendekatan studi kasus yang bertujuan memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang perusahaan dan kondisi objek yang diteliti. Objek yang diteliti adalah penerapan dengan menggunakan sistem pertanggungjawaban manajer pada PT KAI (Persero) Daop 8 Surabaya.

### Key Informan

Dalam menentukan *key informan*, peneliti menggunakan teknik *purposive* yaitu pemilihan sampel berdasarkan karakteristik tertentu yang dianggap mempunyai hubungan atau keterkaitan dengan strategi dan kegiatan di PT KAI (Persero) penulis memilih key informan karena karakteristik yang sesuai dengan tujuan dari penulis atau dianggap memiliki informasi yang lebih relevan dengan masalah pokok penelitian. Key informan dalam penelitian ini adalah kepada kepala manajer keuangan PT KAI (Persero) yaitu kepada Bapak Rusman Darmajanto, dikarenakan dalam hal ini penulis membutuhkan informasi tentang anggaran perusahaan, kode rekening, dan klasifikasi biaya. Serta kepada SDM & Umum PT KAI (Persero) yaitu Bapak Kiki Rusdiana, penulis membutuhkan informasi tentang struktur organisasi perusahaan.

### Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini penulis menggunakan data primer dan data sekunder. Dimana data primer diperoleh dari hasil sumber asli dari PT KAI (Persero) tidak melalui media perantara sedangkan sekunder diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara. Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Untuk memperoleh data-data dengan melakukan riset penelitian secara langsung terhadap objek dan adapun teknik-teknik yang digunakan dalam peneliti ini adalah : (1) Wawancara, dalam penelitian ini penulis menggunakan wawancara semi terstruktur. Yaitu metode wawancara dimana pewawancara menggunakan panduan wawancara yang berasal dari pengembangan topik. Pengumpulan data melalui wawancara dilakukan dengan tanya jawab secara langsung dengan bagian-bagian atau pihak yang terkait seperti bagian SDM & Umum, manajer keuangan serta karyawan lain yang mendukung kegiatan, terutama dari bagian SDM & Umum yang ditunjuk oleh PT KAI (Persero) untuk memberikan informasi secukupnya sesuai kebutuhan peneliti. (2) Dokumentasi dilakukan dengan cara mengumpulkan dan mengutip catatan, dokumen resmi serta arsip perusahaan. Hal ini dilakukan dengan mengumpulkan data dari bagian SDM & Umum, akuntansi dan produksi pada PT KAI (Persero) Daop 8 Surabaya. Dokumentasi yang diminta oleh penulis adalah : (a) *Company Profile* (arsip resmi perusahaan) meliputi: sejarah perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi beserta penjelasan mengenai tanggungjawab setiap divisi pada bagian SDM & Umum. (b) Data kode rekening pada bagian akuntansi. (c) Data klasifikasi biaya pada bagian akuntansi. (d) Data laporan anggaran dan realisasi pada bagian akuntansi. (e) Data laporan keuangan kepada bagian keuangan. (f) Data sumber daya manusia pada bagian personalia.

### Satuan Kajian

Satuan kajian berkaitan dengan batasan akan dilakukan dalam penelitian yang didasarkan pada pertanyaan penelitian. Satuan kajian merupakan satuan terkecil objek penelitian yang diinginkan peneliti sebagai klasifikasi pengumpulan data. Aspek-aspek yang diukur dalam akuntansi pertanggungjawaban, yaitu: a) Struktur Organisasi. b) Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban. c) Kode Rekening. d) Klasifikasi Biaya. e) Penyusunan Anggaran. f) Laporan Pertanggungjawaban. g) Penilaian Kinerja.

### Teknik Analisis Data

Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber yaitu : wawancara dan dokumentasi. Adapun tahapan analisis data yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah: (1) Melakukan pemilahan dan penyusunan klasifikasi data yaitu mengumpulkan data yang berhubungan dengan penelitian yang akan dilakukan. Data yang diperlukan adalah: a) Dokumen yang berupa laporan keuangan dan laporan lain perusahaan, seperti sejarah perusahaan, struktur organisasi, sistem akuntansi pertanggungjawaban, kode rekening, klasifikasi biaya, laporan pertanggungjawaban dan ruang lingkup perusahaan. b) Menganalisis struktur organisasi dan uraian tugas dalam hal pelimpahan tugas, wewenang dan tanggungjawab. c) Data-data mengenai anggaran dan belanja pada tiap pusat pertanggungjawaban pada PT KAI. d) Data-data klasifikasi kode rekening dan pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali e) Data-data laporan pertanggungjawaban yang sudah dimiliki oleh PT KAI. f) Menganalisis Penilaian Kinerja. g) Membuat kesimpulan dan saran. (2) Melakukan penyuntingan data dan pemberian kode data untuk membangun kinerja analisis data yaitu pengolahan data yang lebih mendalam dilakukan dengan cara mengolah hasil kegiatan wawancara dan pengumpulan berbagai informasi lapangan di lokasi penelitian. (3) Melakukan konfirmasi data yang memerlukan verifikasi data dan pendalaman data yaitu dilakukan pemeriksaan keabsahan data hasil wawancara dengan sejumlah narasumber yang dijadikan informasi penelitian serta membandingkan data tersebut dengan berbagai informasi yang terkait. Melakukan analisis data sesuai dengan konstruksi pembahasan hasil penelitian adalah analisis data dalam rangka menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian yang dilakukan dengan pendekatan analisis triangulasi.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

**Tabel. 1**  
**PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya**  
**Laporan Pertanggung jawaban Biaya**  
**Tahun 2014**

| KODE REKENING | URAIAN   | ANGGARAN (Rp.) | REALISASI (Rp.) | SELISIH (Rp.) |
|---------------|--|----------------|-----------------|---------------|
|               | <b>Biaya Pegawai</b>                             |                |                 |               |
| 41.1.21.12000 | Gaji & Tunjangan Manajer sarana                  | 14,815,088,169 | 12,230,000,000  | 2,585,088,169 |
| 41.1.21.13000 | Iuran pensiun Manager sarana                     | 1,370,438,023  | 930,670,002     | 439,768,021   |
| 41.1.21.21000 | Lembur & perangsang Manajer sarana               | 2,560,725,600  | 2,120,420,000   | 440,305,600   |
| 41.1.21.22200 | Kesejahteraan Manajer sarana                     | 1,272,139,530  | 790,689,670     | 481,449,860   |
| 41.1.21.22300 | Biaya perjalanan dinas manajer sarana            | 5,856,562,000  | 5,002,075,101   | 854,486,899   |
| 41.1.21.41200 | Gaji & tunjangan junior manajer inspektor sarana | 8,975,109,681  | 6,539,936,391   | 2,435,173,290 |
| 41.1.21.41300 | Iuran pensiun junior manajer                     | 480,993,176    | 141,813,343     | 339,179,833   |

|                             |   |                       |                       |                       |
|-----------------------------|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 41.1.21.42200               | inspector sarana<br>Lembur & perangsang<br>inspector sarana | 2,560,725,600         | 1,731,849,750         | 828,875,850           |
| 41.1.21.42300               | Kesejahteraan Pegawai junior<br>manajer                     | 540,876,999           | 360,000,000           | 180,876,999           |
| 41.1.21.51110               | Biaya bagian Ass Manajer<br>perawatan Sarana                | 4,715,300,700         | 2,165,246,249         | 2,550,054,451         |
| 41.1.21.51210               | Biaya bagian Ass Manajer<br>perawatan Lok & Krd             | 4,250,220,000         | 3,901,432,500         | 348,787,500           |
| 41.1.21.52110               | Biaya bagian Ass Manajer<br>perawatan kereta dan<br>gerbong | 85,052,000            | 60,308,000            | 24,744,000            |
| <b>Jumlah Biaya Pegawai</b> |   | <b>47,483,231,478</b> | <b>35,974,441,006</b> | <b>11,508,790,472</b> |

**BIAYA PERAWATAN  
SARANA**

|               |   |                |                |               |
|---------------|---|----------------|----------------|---------------|
| 41.1.21.52210 | Biaya perawatan Kereta Rel<br>Diesel Kmrs           | 651,916,773    | 731,849,750    | (79,932,977)  |
| 41.1.21.62000 | Biaya perawatan Kereta Rel<br>Diesel Ekonomi        | 2,600,943,000  | 2,360,000,000  | 240,943,000   |
| 41.1.21.63000 | Biaya perawatan Kereta Rel<br>Diesel Komuter        | 85,640,005     | 63,020,000     | 22,620,005    |
| 41.1.21.80000 | Biaya perawatan Kereta Rel<br>Listrik Kmrs          | 460,650,000    | 270,100,000    | 190,550,000   |
| 41.1.22.11000 | Biaya perawatan Kereta Rel<br>Listrik Ekonomi       | 265,000,000    | 220,730,000    | 44,270,000    |
| 41.1.22.11200 | Biaya perawatan Kereta Rel<br>Listrik Komuter       | 97,750,007     | 80,575,055     | 17,174,952    |
| 41.1.22.21920 | Biaya perawatan gerbong<br>kereta api               | 760,685,007    | 651,916,773    | 108,768,234   |
| 41.1.22.21930 | Biaya perawatan kereta api                          | 3,164,720,499  | 2,860,229,776  | 304,490,723   |
| 41.1.22.21940 | Biaya perawatan bangunan<br>kantor                  | 69,650,000     | 64,570,001     | 5,079,999     |
| 41.1.51.10300 | Biaya perawatan bangunan<br>lainnya                 | 529,375,000    | 325,145,400    | 204,229,600   |
| 41.1.51.20000 | Biaya perawatan bangunan<br>stasiun                 | 494,916,000    | 385,640,947    | 109,275,053   |
| 41.1.51.40010 | Biaya perawatan fasilitas                           | 56,915,424     | 53,400,000     | 3,515,424     |
| 41.1.51.50000 | Biaya premi perawatan<br>kereta rel diesel ekonomi  | 7,500,000,000  | 5,399,547,000  | 2,100,453,000 |
| 41.1.51.60000 | Biaya premi perawatan<br>lokomotif                  | 203,680,500    | 200,470,095    | 3,210,405     |
| 41.2.31.10010 | Biaya premi perawatan<br>kereta rel diesel komuter  | 16,014,501     | 11,450,000     | 4,564,501     |
| 41.2.31.20010 | Biaya premi perawatan<br>kereta rel listrik komuter | 38,380,603     | 40,080,001     | (1,699,398)   |
| 41.2.31.30010 | Biaya premi perawatan<br>kereta rel diesel ekonomi  | 51,273,249     | 48,760,120     | 2,513,129     |
| 41.2.31.40010 | Biaya premi perawatan<br>kereta komuter             | 352,722,501    | 352,075,000    | 647,501       |
| 41.2.31.50010 | Biaya premi perawatan<br>kereta ekonomi             | 257,228,250    | 261,460,000    | (4,231,750)   |
| 41.2.31.60010 | Biaya premi perawatan<br>gerbong                    | 150,000,000    | 134,386,343    | 15,613,657    |
| 41.2.31.70010 | Pemeliharaan Bangunan<br>sarana                     | 738,828,000    | 680,976, 887   | 57,851,113    |
| 41.2.32.00000 | Biaya kerumahtanggaan<br>perawatan                  | 75,237,303     | 73,854,750     | 1,382,553     |
| 41.2.32.10010 | Biaya BBM Mekanik                                   | 402,595,875    | 208,771,221    | 193,824,654   |
| 41.2.32.20010 | Biaya BBM perawatan<br>lokomotif                    | 470,302,707    | 450,760,998    | 19,541,709    |
| 41.2.32.30010 | Biaya bahan bakar lokomotif                         | 35,254,770,249 | 35,970,000,080 | (715,229,831) |

|                                 | <b>Jumlah Biaya Perawatan Sarana</b>         | <b>54,749,195,453</b> | <b>51,899,770,197</b> | <b>2,849,425,256</b> |
|---------------------------------|--|-----------------------|-----------------------|----------------------|
| <b>BIAYA KANTOR UNIT SARANA</b> |  |                       |                       |                      |
| 41.2.32.40010                   | Persediaan Sarana Perkeretaapian             | 2,251,403,754         | 2,602,531,250         | (351,127,496)        |
| 41.2.32.70010                   | Persediaan-fuel & lubricant                  | 8,313,379,764         | 7,960,183,290         | 353,196,474          |
| 41.2.32.40020                   | Biaya pengolahan Aset                        | 200,404,563           | 174,205,000           | 26,199,563           |
| 41.2.32.50020                   | Biaya overhead Pendukung                     | 69,000,000            | 55,020,000            | 13,980,000           |
| 41.2.32.60020                   | Biaya overhead Listrik, Air, Tanah           | 240,000,001           | 190,220,030           | 49,779,971           |
| 41.2.32.70020                   | Biaya pendukung stasiun Listrik, Air, Tanah  | 24,289,000            | 20,207,000            | 4,082,000            |
| 42.2.12.21100                   | Biaya kerumahtanggaan pendukung prasarana    | 308,227,535           | 218,875,001           | 89,352,534           |
| 42.2.12.26000                   | Biaya inventaris                             | 23,437,500            | 20,032,000            | 3,405,500            |
| 42.2.12.26010                   | Biaya kerumahtanggaan sarana                 | 395,058,000           | 387,400,000           | 7,658,000            |
| 42.2.13.21010                   | Biaya Pendukung stasiun perjalanan dinas     | 417,315,000           | 414,889,805           | 2,425,195            |
| 42.2.13.22010                   | Biaya Rapat / Akomodasi                      | 310,918,375           | 280,775,050           | 30,143,325           |
| 42.2.13.23010                   | Biaya pendukung stasiun kerumahtanggaan      | 39,505,000            | 387,400,000           | 2,105,000            |
| 42.2.13.24010                   | Biaya alat tulis kantor                      | 731,855,688           | 688,785,000           | 43,070,688           |
| 42.2.13.25010                   | Biaya Kerumahtanggaan Pendukung Kus          | 789,500,000           | 767,517,000           | 21,983,000           |
| 42.2.13.25012                   | Biaya Griya Karya Listrik, Air, Tanah        | 18,800,000            | 15,000,000            | 3,800,000            |
| 42.2.13.25013                   | Biaya kerumahtanggaan griya karya            | 159,679,947           | 150,500,000           | 9,179,947            |
| 42.2.13.25014                   | Biaya griya karya Inventaris                 | 45,000,000            | 43,665,000            | 1,335,000            |
| 42.2.13.25015                   | Biaya bahan bakar kereta rel diesel kmrs     | 62,499,999            | 48,550,000            | 13,949,999           |
| 42.2.16.00000                   | Biaya bahan bakar kereta rel diesel ekonomi  | 174,999,999           | 122,338,920           | 52,661,079           |
| 42.2.29.21000                   | Biaya bahan bakar kereta rel diesel komuter  | 74,870,000            | 60,480,000            | 14,390,000           |
| 42.2.29.22000                   | Biaya bahan bakar kereta rel listrik kmrs    | 620,440,890           | 360,680,007           | 259,760,883          |
| 42.2.29.23000                   | Biaya bahan bakar kereta rel listrik ekonomi | 470,851,900           | 204,878,622           | 256,973,278          |
| 42.2.22.21100                   | Biaya bahan bakar kereta rel listrik komuter | 57,920,000            | 30,562,000            | 27,358,000           |
|                                 | <b>Jumlah Biaya Kantor Unit Sarana</b>       | <b>15,799,356,915</b> | <b>14,854,694,975</b> | <b>944,661,940</b>   |
| <b>BIAYA PENYUSUTAN</b>         |  |                       |                       |                      |
| 43.3.10.00010                   | Biaya penyusutan kereta api                  | 1,212,504,988         | 1,411,813,343         | (199,308,355)        |
| 42.3.11.10000                   | Biaya penyusutan sarana perkeretaapian       | 2,640,210,000         | 2,300,110,000         | 340,100,000          |
| 42.3.11.20000                   | Biaya penyusutan rel kereta api              | 775,252,799           | 993,854,750           | (218,601,951)        |
| 42.3.11.30000                   | Biaya penyusutan gedung                      | 947,592,000           | 570,000,000           | 377,592,000          |
| 42.3.11.40010                   | Biaya penyusutan Aset lainnya                | 375,078,000           | 265,900,000           | 109,178,000          |
|                                 | <b>Jumlah Biaya Penyusutan</b>               | <b>5,950,637,787</b>  | <b>5,541,678,093</b>  | <b>408,959,694</b>   |

Sumber : Data Intern PT KAI Daop 8 Surabaya.

## **Sistem Anggaran**

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:73), anggaran digunakan sebagai pedoman kerja yang mempunyai tujuan, dan tanggungjawab yang jelas untuk memudahkan dalam kegiatan pengendalian yang pada akhirnya akan memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut Bapak Rusman Darmajanto selaku Manajer Keuangan :

“Setiap bagian di KAI telah memiliki sistem penyusunan anggaran untuk setiap tahunnya. Pada setiap kepala bagian yang akan mengusulkan anggaran mempunyai pedoman dengan melihat realisasi anggaran pada tahun sebelumnya disertakan dengan kebutuhan yang diperlukan setiap kepala bagian manajer. Hal ini dilakukan karena setiap bagian dari PT KAI memiliki suatu kebutuhan yang berbeda-beda, sehingga penyusunan anggaran yang dilakukan oleh PT KAI yaitu sesuai dengan kebutuhan yang meliputi kebutuhan pokok dari setiap bagian tersebut”.

Proses penyusunan anggaran pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) disusun secara partisipatif dari masing-masing kepala seksi atas persetujuan dari kepala bagiannya dengan mengajukan rancangan anggaran pendapatan dan biaya yang diproyeksikan pada 1 tahun sekali kemudian dijabarkan dalam anggaran bulanan.

## **Klasifikasi Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali**

Biaya yang terjadi pada PT KAI (Persero) belum dilakukannya pengklasifikasian biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, berdasarkan obyek pengendaliannya. Seharusnya Pengklasifikasian biaya terkendali dan biaya tidak terkendali sangat penting di dalam akuntansi pertanggungjawaban, karena tidak semua biaya dapat dikendalikan oleh pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

## **Kode Rekening**

Kode rekening sangatlah berguna untuk mengklasifikasikan rekening yang diperlukan perusahaan agar dengan mudah mencari rekening-rekening yang diinginkan. Kode rekening disusun secara konsisten, serta lebih meningkatkan efisiensi di dalam membuat catatan operasional, akuntansi dan keuangan menjadi lebih ringkas, sistematis, serta memudahkan manajer dalam mengontrol setiap pusat pertanggungjawaban. Pengkodean ini diberikan kepada pusat-pusat pertanggungjawaban untuk mengetahui biaya-biaya apa saja yang dikeluarkan. PT Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya telah menerapkan pengelompokan pusat-pusat pertanggungjawaban, namun mengklasifikasikannya berdasarkan biaya langsung usaha bukan menurut biaya usaha. Pengelompokan pusat-pusat pertanggungjawaban yang telah digunakan perusahaan, memberikan kemudahan pada bagian dan manajer sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

## **Laporan Pertanggungjawaban**

Menurut Bapak Rusman Darmajanto selaku Manajer Keuangan,  
“Laporan pertanggungjawaban yang berisi pendapatan serta biaya yang disajikan oleh PT KAI (Persero) hanya disajikan oleh bagian manajer keuangan saja, dimana para bagian-bagian yang lain hanya menganggarkan kemudian hasil tersebut di berikan kepada bagian manajer keuangan yang pada akhir tahun akan dilaporkan hasil laporan pertanggungjawaban”.

Laporan pertanggungjawaban pada PT. KAI disusun oleh bagian keuangan berdasarkan bukti-bukti yang diperoleh dari masing-masing bagian. Dalam laporan yang disajikan, biaya-biaya yang terjadi belum dipisahkan antara biaya yang dapat dikendalikan dengan biaya yang tidak dapat dikendalikan. Sedangkan penyusunan laporan pertanggungjawaban yang dilakukan oleh bagian keuangan yang sebagai pusat

pertanggungjawaban dilakukan 1 tahun sekali dengan tujuan dapat segera diambil keputusan untuk perbaikan kinerja operasional.

### **Penilaian Kinerja**

Di dalam penilaian kinerja, untuk dapat membuktikan dan melihat seberapa jauh manajer melaksanakan, mengelola, mengendalikan sumber daya yang ada pada perusahaan. Apakah perusahaan telah menjalankannya dengan baik, sesuai ketentuan, efektif dan efisien. Menurut Bapak Kiki Rusdiana selaku Manajer SDM & Umum,

“PT KAI belum menerapkan akuntansi pertanggungjawaban secara keseluruhan, di dalam sistem anggaran saja PT KAI menganggarkan lalu hasil dari anggaran tersebut dilaporkan kepada manajer keuangan sehingga PT KAI sendiri merasa kesulitan di dalam penilaian kinerja manajemen pusat pertanggungjawaban”. Oleh sebab itu dapat terlihat dari hasil laporan pertanggungjawaban yang disajikan perusahaan, di dalam perbandingan antara anggaran beserta realisasinya sebagai hasil pelaksanaan untuk mempertanggungjawabkan kinerja karyawan pada perusahaan. Apabila terjadi penyimpangan ataupun biaya-biaya yang jauh dari anggaran perlu ditelusuri akan sebabnya, untuk mengantisipasi pada tahun-tahun berikutnya. Pada PT KAI penilaian kinerja dilakukan oleh bagian pengembangan perusahaan. Demi keputusan yang terbaik yang akan menjadi bahan pertimbangan manajer untuk kelangsungan perusahaan di masa yang akan datang.

### **Analisis Laporan Pertanggungjawaban**

Laporan pertanggungjawaban yang berisi pendapatan serta biaya yang disajikan oleh PT KAI hanya disajikan oleh bagian keuangan, yang pada akhir tahun akan dilaporkan hasil laporan pertanggungjawaban kepada Direksi. Menurut Bapak Rusman Darmajanto selaku Manajer Keuangan, “Laporan pertanggungjawaban yang dilakukan setiap tahunnya pada setiap bagian/departement yang ada di PT KAI mengenai laporan pertanggungjawaban sudah cukup memenuhi syarat di setiap bagian manajer dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban”.

Dalam laporan pertanggungjawaban tersebut disajikan selisih antara anggaran dari kepala seksi dengan realisasinya serta sudah mencantumkan kode rekening, tetapi belum ada pengklasifikasian antara biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali. Oleh karena itu perlu dibuat laporan pertanggungjawaban yang telah mencantumkan kode rekening beserta pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, tujuannya akan memudahkan dalam penilaian kinerja manajer pada masing-masing pusat pertanggungjawaban. Pada PT KAI belum adanya pengelompokan pusat pertanggungjawaban sehingga sulit untuk melakukan penilaian terhadap kinerja manajer. Sejauh ini, penyajian laporan pertanggungjawaban hanya dilakukan oleh bagian keuangan yang semua transaksi pemasukan serta pengeluaran terjadi disana. Oleh karena itu, perlu dikelompokkan atas masing-masing pusat pertanggungjawaban seperti pusat pendapatan, pusat laba, pusat biaya, serta pusat investasi. Sehingga dapat dilakukan penilaian atas kinerja masing-masing manajer yang bertanggungjawab atas penyusunan anggaran maupun pelaksanaannya.

**Tabel 2**  
**PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya**  
**Laporan Kinerja Keuangan**  
**Pusat Biaya Manajer Sarana**

| <b>Kode Rekening</b>                               | <b>Keterangan</b>                            | <b>Anggaran (Rp.)</b>  | <b>Realisasi (Rp.)</b> | <b>Selisih (Rp.)</b>  |
|--|--|------------------------|------------------------|-----------------------|
| <b>Biaya Terkendali</b>                            |  |                        |                        |                       |
| 5.07.110-1   | Biaya Manajer Sarana                         | 10,978,013,200         | 8.854,344,851          | 2,123,668,349         |
| 5.07.111-1   | Biaya Junior Inspector Sarana                | 5,747,877,881          | 5,456,773,565          | 291,104,316           |
| 5.07.11.1-1  | Biaya Ass Manajer Perawatan Anggaran Sarana  | 14,023,403,479         | 12,851,601,589         | 899,526,889           |
| 5.07.11.2-1  | Biaya Ass Manajer Perawatan Lok&krd          | 37,118,948,912         | 37,006,260,850         | 112,688,062           |
| 5.07.11.3-1  | Biaya Ass Manajer Perawatan kereta & Gerbong | 4,161,899,785          | 3,726,274,805          | 435,624,980           |
| <b>Jumlah</b>                                      |  | <b>72,030,143,257</b>  | <b>59,040,910,809</b>  | <b>3,862,612,596</b>  |
| <b>Biaya Tidak Terkendali</b>                      |  |                        |                        |                       |
| 5.07.110-2   | Biaya Manajer Sarana                         | 33,480,746,384         | 26,121,837,857         | 7,358,908,527         |
| 5.07.111-2   | Biaya Junior Inspector Sarana                | 8,975,109,681          | 6,539,936,391          | 2,435,173,290         |
| 5.07.11.1-2  | Biaya Ass Manajer Perawatan Anggaran Sarana  | 606,820,000            | 521,786,343            | 20,143,852            |
| 5.07.11.2-2  | Biaya Ass Manajer Perawatan Lok&krd          | 673,983,207            | 651,231,093            | 22,752,114            |
| 5.07.11.3-2  | Biaya Ass Manajer Perawatan kereta & Gerbong | 8,215,619,104          | 6,113,372,121          | 2,102,246,983         |
| <b>Jumlah</b>                                      |  | <b>51,952,278,376</b>  | <b>39,948,163,805</b>  | <b>11,939,224,766</b> |
| <b>Total Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali</b> |  | <b>123,982,421,633</b> | <b>98,989,074,614</b>  | <b>15,801,837,362</b> |

Sumber : Data Intern PT KAI Daop 8 Surabaya.

**Tabel 3**  
**PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya**  
**Laporan Kinerja Keuangan**  
**Bagian Manager Sarana**  
**Tahun 2014**

| <b>Kode Rekening</b>          | <b>Keterangan</b>                                     | <b>Anggaran (Rp.)</b> | <b>Realisasi (Rp.)</b> | <b>Selisih (Rp.)</b> |
|-------------------------------|---|-----------------------|------------------------|----------------------|
| <b>Biaya Terkendali</b>       |   |                       |                        |                      |
| 5.07.110.01-1                 | Lembur & perangsang Manajer sarana                    | 2,560,725,600         | 2,120,420,000          | 440,305,600          |
| 5.07.110.02-1                 | Biaya perjalanan dinas manajer sarana                 | 5,856,562,000         | 5,002,075,101          | 854,486,899          |
| 5.07.110.03-1                 | Lembur & perangsang inspector sarana                  | 2,560,725,600         | 1,731,849,750          | 828,875,850          |
| <b>Jumlah</b>                 |   | <b>10,978,013,200</b> | <b>8,854,344,851</b>   | <b>2,123,668,349</b> |
| <b>Biaya Tidak Terkendali</b> |   |                       |                        |                      |
| 5.07.110.04-2                 | Gaji & Tunjangan Manajer sarana                       | 14,815,088,169        | 12,230,000,000         | 2,585,088,169        |
| 5.07.110.05-2                 | Biaya bagian Ass Manajer perawatan Sarana             | 4,715,300,700         | 2,165,246,249          | 2,550,054,451        |
| 5.07.110.06-2                 | Biaya bagian Ass Manajer perawatan Lok & Krd          | 4,250,220,000         | 3,901,432,500          | 348,787,500          |
| 5.07.110.07-2                 | Biaya bagian Ass Manajer perawatan kereta dan gerbong | 85,052,000            | 60,308,000             | 24,744,000           |
| 5.07.110.08-2                 | Kesejahteraan manajer                                 | 1,272,139,530         | 790,689,670            | 481,449,860          |

|               |  |                       |                       |                      |
|---------------|--|-----------------------|-----------------------|----------------------|
|               | sarana   |                       |                       |                      |
| 5.07.110.09-2 | Kesejahteraan pegawai junior manajer               | 540,876,999           | 360,000,000           | 180,876,999          |
| 5.07.110.10-2 | Iuran pensiun Manager sarana                       | 1,370,438,023         | 930,670,002           | 439,768,021          |
| 5.07.110.11-2 | Iuran pensiun junior manajer inspector sarana      | 480,993,176           | 141,813,343           | 339,179,833          |
| 5.07.110.12-2 | Biaya penyusutan kereta api                        | 1,212,504,988         | 1,411,813,343         | (199,308,355)        |
| 5.07.110.13-2 | Biaya penyusutan sarana perkeretaapian             | 2,640,210,000         | 2,300,110,000         | 340,100,000          |
| 5.07.110.14-2 | Biaya penyusutan rel kereta api                    | 775,252,799           | 993,854,750           | (218,601,951)        |
| 5.07.110.15-2 | Biaya penyusutan gedung                            | 947,592,000           | 570,000,000           | 377,592,000          |
| 5.07.110.16-2 | Biaya penyusutan Aset lainnya                      | 375,078,000           | 265,900,000           | 109,178,000          |
|               | <b>Jumlah</b>                                      | <b>33,480,746,384</b> | <b>26,121,837,857</b> | <b>7,358,908,527</b> |
|               | <b>Total Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali</b> | <b>44,458,759,584</b> | <b>34,976,182,708</b> | <b>9,482,576,876</b> |

Sumber : Data Intern PT KAI Daop 8 Surabaya.

Berdasarkan Tabel 3 pada bagian manager sarana biaya penyusutan kereta api di dalam biaya tidak terkendali dengan anggaran sebesar Rp1,212,504,988 dengan realisasi sebesar Rp1,411,813,343 dan selisih sebesar Rp119,308,355 (116%) yang diakibatkan oleh kerusakan goresan beberapa gerbong kereta api (Krl, Krd, dan Komuter) pada tahun 2014. Biaya penyusutan pada rel kereta api dengan anggaran sebesar Rp775,252,799 realisasi sebesar Rp993,854,750 dan selisih sebesar Rp218,601,951 (128,19%) ini disebabkan oleh perbaikan pada rel kereta api yang dikarenakan keadaan alam seperti pergeseran tanah, tidak kelayakan rel, abrasi (Anjlok) dari beberapa rel kereta api.

**Tabel 4**  
**PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya**  
**Laporan Kinerja Keuangan**  
**Bagian Junior Manajer Inspector Sarana**  
**Tahun 2014**

| Kode Rekening | Keterangan                            | Anggaran (Rp.) | Realisasi (Rp.) | Selisih (Rp.) |
|---------------|---------------------------------------|----------------|-----------------|---------------|
|               | <b>Biaya Terkendali</b>               |                |                 |               |
| 5.07.111.01-1 | Pemeliharaan Bangunan sarana          | 738,828,000    | 680,976,887     | 57,851,113    |
| 5.07.111.02-1 | Persediaan Sarana Perkeretaapian      | 2,251,403,754  | 2,602,531,250   | (351,127,496) |
| 5.07.111.03-1 | Biaya perawatan bangunan kantor       | 69,650,000     | 64,570,001      | 5,079,999     |
| 5.07.111.04-1 | Biaya perawatan bangunan lainnya      | 529,375,000    | 325,145,400     | 294,229,600   |
| 5.07.111.05-1 | Biaya inventaris                      | 23,437,500     | 20,032,000      | 3,405,500     |
| 5.07.111.06-1 | Biaya perawatan bangunan stasiun      | 494,916,000    | 385,640,947     | 109,275,053   |
| 5.07.111.07-1 | Biaya griya karya inventaris          | 45,000,000     | 43,665,000      | 1,335,000     |
| 5.07.111.08-1 | Biaya pengolahan Aset                 | 200,404,563    | 174,205,000     | 26,199,563    |
| 5.07.111.09-1 | Biaya overhead Listrik, Air, Tanah    | 240,000,001    | 190,220,030     | 49,779,971    |
| 5.07.111.10-1 | Biaya Griya Karya Listrik, Air, Tanah | 18,800,000     | 15,000,000      | 3,800,000     |
| 5.07.111.11-1 | Biaya overhead Pendukung              | 69,000,000     | 55,020,000      | 13,980,000    |
| 5.07.111.12-1 | Biaya alat tulis kantor               | 731,855,688    | 688,785,000     | 43,070,688    |

|               |  |                       |                       |                      |
|---------------|--|-----------------------|-----------------------|----------------------|
| 5.07.111.13-1 | Biaya Rapat / Akomodasi                            | 310,918,375           | 280,775,050           | 30,143,325           |
| 5.07.111.14-1 | Biaya pendukung stasiun Listrik, Air, Tanah        | 24,289,000            | 20,207,000            | 4,082,000            |
|               | <b>Jumlah</b>                                      | <b>5,747,877,881</b>  | <b>5,456,773,565</b>  | <b>291,104,316</b>   |
|               | <b>Biaya Tidak Terkendali</b>                      |                       |                       |                      |
| 5.07.111.15-2 | Gaji & tunjangan junior manajer inspector sarana   | 8,975,109,681         | 6,539,936,391         | 2,435,173,290        |
|               | <b>Jumlah</b>                                      | <b>8,975,109,681</b>  | <b>6,539,936,391</b>  | <b>2,435,173,290</b> |
|               | <b>Total Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali</b> | <b>14,722,987,562</b> | <b>11,996,709,956</b> | <b>2,726,277,606</b> |

Sumber : Data Intern PT KAI Daop 8 Surabaya.

Berdasarkan Tabel 4 pada Bagian Junior Manajer Inspector Sarana terdapat penambahan biaya pada biaya penyusutan pada rel kereta api dengan anggaran sebesar Rp775,252,799 realisasi sebesar Rp993,854,750 dan selisih sebesar Rp218,601,951 (28,19%) ini disebabkan oleh perbaikan pada rel kereta api yang dikarenakan keadaan alam seperti pergeseran tanah, tidak kelayakan rel, abrasi (Anjlok) dari beberapa rel kereta api. Terkendali yaitu pada biaya persediaan sarana perkeretaapian yang dianggarkan sebesar Rp2,251,403,754 realisasi sebesar Rp2,602,531,250 dan selisih sebesar Rp351.127.496 (15,6%) ini disebabkan karena adanya penambahan biaya persediaan sarana di dalam bagian Manager Sarana pada tahun 2014.

**Tabel 5**  
**PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya**  
**Laporan Kinerja Keuangan**  
**Bagian Ass Manager Perawatan Anggaran Sarana**  
**Tahun 2014**

| Kode Rekening  | Keterangan   | Anggaran (Rp.)        | Realisasi (Rp.)       | Selisih (Rp.)      |
|----------------|--|-----------------------|-----------------------|--------------------|
|                | <b>Biaya Terkendali</b>                            |                       |                       |                    |
| 5.07.11.1.01-1 | Persediaan-fuel & lubricant                        | 8,313,379,764         | 7,960,183,290         | 353,196,474        |
| 5.07.11.1.02-1 | Biaya perawatan kereta api                         | 3,164,720,499         | 2,860,229,776         | 304,490,723        |
| 5.07.11.1.03-1 | Biaya perawatan gerbong kereta api                 | 760,685,007           | 651,916,773           | 108,768,234        |
| 5.07.11.1.04-1 | Biaya perawatan fasilitas                          | 56,915,424            | 53,400,000            | 3,515,424          |
| 5.07.11.1.05-1 | Biaya kerumahtangaan pendukung prasarana           | 308,227,535           | 218, 875,001          | 89,352,534         |
| 5.07.11.1.06-1 | Biaya kerumahtangaan perawatan                     | 75,237,303            | 73,854,750            | 1,382,553          |
| 5.07.11.1.07-1 | Biaya kerumahtangaan sarana                        | 395,058,000           | 387,400,000           | 7,658,000          |
| 5.07.11.1.08-1 | Biaya Kerumahtangaan Griya Karya                   | 159,679,947           | 150,500,000           | 9,179,947          |
| 5.07.11.1.09-1 | Biaya Kerumahtangaan Pendukung Kus                 | 789,500,000           | 767,517,000           | 21,983,000         |
|                | <b>Jumlah</b>                                      | <b>14,023,403,479</b> | <b>12,851,601,589</b> | <b>899,526,889</b> |
|                | <b>Biaya Tidak Terkendali</b>                      |                       |                       |                    |
| 5.07.11.1.10-2 | Biaya premi perawatan gerbong                      | 150,000,000           | 134,386,343           | 15,613,657         |
| 5.07.11.1.11-2 | Biaya Pendukung stasiun perjalanan dinas           | 417,315,000           | 414,889, 805          | 2,425,195          |
| 5.07.11.1.12-2 | Biaya pendukung stasiun kerumahtangaan             | 39,505,000            | 387,400,000           | 2,105,000          |
|                | <b>Jumlah</b>                                      | <b>606,820,000</b>    | <b>521,786,343</b>    | <b>20,143,852</b>  |
|                | <b>Total Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali</b> | <b>14,630,223,479</b> | <b>13,373,387,932</b> | <b>919,670,741</b> |

Sumber : Data Intern PT KAI Daop 8 Surabaya.

Berdasarkan Tabel 5 pada Bagian Ass Manajer Perawatan Sarana penilain kinerja manajernya Pada bagian ini tidak terjadi penambahan biaya, baik pada biaya terkendali maupun biaya tidak terkendali. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada bagian junior manager inspector sarana menunjukkan kinerjanya telah stabil.

**Tabel 6**  
**PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya**  
**Laporan Kinerja Keuangan**  
**Bagian Ass Manager Perawatan Lokomotif & KRD**  
**Tahun 2014**

| <b>Kode Rekening</b> | <b>Keterangan</b>                                  | <b>Anggaran (Rp.)</b> | <b>Realisasi (Rp.)</b> | <b>Selisih (Rp.)</b> |
|----------------------|--|-----------------------|------------------------|----------------------|
|                      | <b>Biaya Terkendali</b>                            |                       |                        |                      |
| 5.07.11.2.01-1       | Biaya BBM Mekanik                                  | 402,595,875           | 208,771,221            | 193,824,654          |
| 5.07.11.2.02-1       | Biaya bahan bakar lokomotif                        | 35,254,770,249        | 35,970,000,080         | (715,229,831)        |
| 5.07.11.2.03-1       | Biaya bahan bakar Kereta Rel Diesel Kmrs           | 62,499,999            | 48,550,000             | 13,949,999           |
| 5.07.11.2.04-1       | Biaya bahan bakar Kereta Rel Diesel Ekonomi        | 174,999,999           | 122,338,920            | 52,661,079           |
| 5.07.11.2.05-1       | Biaya bahan bakar Kereta Rel Diesel Komuter        | 74,870,000            | 60,480,000             | 14,390,000           |
| 5.07.11.2.06-1       | Biaya bahan bakar Kereta Rel Listrik Kmrs          | 620,440,890           | 360,680,007            | 259,760,883          |
| 5.07.11.2.07-1       | Biaya bahan bakar Kereta Rel Listrik Ekonomi       | 470,851,900           | 204,878,622            | 265,973,278          |
| 5.07.11.2.08-1       | Biaya bahan bakar Kereta Rel Listrik Komuter       | 57,920,000            | 30,562,000             | 27,358,000           |
|                      | <b>Jumlah</b>                                      | <b>37,118,948,912</b> | <b>37,006,260,850</b>  | <b>112,688,062</b>   |
|                      | <b>Biaya Tidak Terkendali</b>                      |                       |                        |                      |
| 5.07.11.2.09-2       | Biaya BBM perawatan lokomotif                      | 470,302,707           | 450,760,998            | 19,541,709           |
| 5.07.11.2.10-2       | Biaya premi perawatan lokomotif                    | 203,680,500           | 200,470,095            | 3,210,405            |
|                      | <b>Jumlah</b>                                      | <b>673,983,207</b>    | <b>651,231,093</b>     | <b>22,752,114</b>    |
|                      | <b>Total Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali</b> | <b>37,792,932,119</b> | <b>37,657,491,943</b>  | <b>135,440,176</b>   |

Sumber : Data Intern PT KAI Daop 8 Surabaya.

Berdasarkan Tabel 6 pada Bagian Ass Manajer Perawatan Lokomotif & KRD, penilain kinerja manajernya Terjadi penambahan biaya pada biaya terkendali yaitu pada biaya bahan bakar lokomotif dengan anggaran sebesar Rp35,254,770,249 realisasi sebesar Rp35,970,000,080 dan selisih sebesar Rp715,229,831 (103,73%) disebabkan oleh penambahan biaya bahan bakar kereta rel listrik komuter dan kereta rel listrik ekonomi.

**Tabel 7**  
**PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya**  
**Usulan Laporan Pertanggungjawaban Biaya**  
**Bagian Ass Manager Perawatan Kereta & Gerbong**  
**Tahun 2014**

| <b>Kode Rekening</b>          | <b>Keterangan</b>                                  | <b>Anggaran (Rp.)</b> | <b>Realisasi (Rp.)</b> | <b>Selisih (Rp.)</b> |
|-------------------------------|--|-----------------------|------------------------|----------------------|
| <b>Biaya Terkendali</b>       |  |                       |                        |                      |
| 5.07.11.3.01-1                | Biaya perawatan Kereta Rel Diesel Kmrs             | 651,916,773           | 731,849,750            | (79,932,977)         |
| 5.07.11.3.02-1                | Biaya perawatan Kereta Rel Diesel Ekonomi          | 2,600,943,000         | 2,360,000,000          | 240,943,000          |
| 5.07.11.3.03-1                | Biaya perawatan Kereta Rel Diesel Komuter          | 85,640,005            | 63,020,000             | 22,620,005           |
| 5.07.11.3.04-1                | Biaya perawatan Kereta Rel Listrik Kmrs            | 460,650,000           | 270,100,000            | 190,550,000          |
| 5.07.11.3.05-1                | Biaya perawatan Kereta Rel Listrik Ekonomi         | 265,000,000           | 220,730,000            | 44,270,000           |
| 5.07.11.3.06-1                | Biaya perawatan Kereta Rel Listrik Komuter         | 97,750,007            | 80,575,055             | 17,174,952           |
|                               | <b>Jumlah</b>                                      | <b>4,161,899,785</b>  | <b>3,726,274,805</b>   | <b>435,624,980</b>   |
| <b>Biaya Tidak Terkendali</b> |  |                       |                        |                      |
| 5.07.11.3.07-2                | Biaya premi perawatan kereta komuter               | 352,722,501           | 352,075,000            | 647,501              |
| 5.07.11.3.08-2                | Biaya premi perawatan kereta ekonomi               | 257,228,250           | 261,460,000            | (4,231,750)          |
| 5.07.11.3.09-2                | Biaya premi perawatan Kereta Rel Diesel Ekonomi    | 7,500,000,000         | 5,399,547,000          | 2,100,453,000        |
| 5.07.11.3.10-2                | Biaya premi perawatan Kereta Rel Diesel Komuter    | 16,014,501            | 11,450,000             | 4.564,501            |
| 5.07.11.3.11-2                | Biaya premi perawatan Kereta Rel Listrik Komuter   | 38,380,603            | 40,080,001             | (1,699,398)          |
| 5.07.11.3.12-2                | Biaya premi perawatan Kereta Rel Diesel ekonomi    | 51,273,249            | 48,760,120             | 2,513,129            |
|                               | <b>Jumlah</b>                                      | <b>8,215,619,104</b>  | <b>6,113,372,121</b>   | <b>2,102,246,983</b> |
|                               | <b>Total Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali</b> | <b>12,377,518,889</b> | <b>9,839,646,926</b>   | <b>2,537,871,963</b> |

Sumber : Data Intern PT KAI Daop 8 Surabaya.

Berdasarkan Tabel 7 pada Ass Manajer Perawatan Kereta & Gerbong, penilaian kinerja manajernya terjadi Penambahan biaya yang terjadi pada biaya perawatan kereta rel diesel kmrs yaitu anggaran sebesar Rp651,916,773 dan realisasi sebesar Rp731,849,750 dengan selisih sebesar Rp79,932,977 (112,26%) ini disebabkan oleh terjadinya kerusakan di beberapa bagian kereta rel diesel kmrs yang harus segera diperbaiki. Dan Penambahan biaya yang terjadi pada biaya premi perawatan kereta rel listrik komuter di dalam biaya tidak terkendali dengan anggaran sebesar Rp38,380,603 realisasi sebesar Rp40,080,001 dan selisih sebesar Rp1,699,398 (104,43%) . Ini dikarenakan adanya biaya untuk perawatan kereta rel listrik komuter yang membutuhkan daya listrik yang lebih tinggi di tahun 2014.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan analisis dari data yang telah terkumpul dan dituangkan pada pembahasan di bab 4 sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sesuai dengan permasalahan yang ada yaitu penerapan akuntansi pertanggungjawaban untuk menilai kinerja manajer pada PT Kereta Api Indonesia (Persero). Dimana dalam penerapan

akuntansi pertanggungjawabannya telah sesuai dengan prosedur serta kebijakan-kebijakan perusahaan, meskipun ada beberapa kekurangan setelah melakukan analisis pada laporan pertanggungjawaban PT KAI. Berikut ini hasil kesimpulannya; (a) Struktur organisasi pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) telah memenuhi standart konsep akuntansi pertanggungjawaban, merupakan struktur organisasi terdesentralisasi dimana Deputy Evpnya sebagai unit tertinggi di dalam pelimpahan tugas, wewenang dan tanggungjawab. Struktur organisasi pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) termasuk dalam struktur divisional. Tugas dan tanggungjawab yang jelas sudah dibagikan pada setiap pusat pertanggungjawaban. (b) Sistem Anggaran, Di dalam penyusunan anggaran biaya yang diterapkan oleh PT KAI DAOP 8 Surabaya sudah disusun secara sistematis oleh masing-masing Ass manajer yang dilakukan atas persetujuan manajer telah merancang anggaran biaya sesuai kebutuhan dengan mengacu pada anggaran biaya pada periode sebelumnya. Karena anggaran juga diperlukan sebagai salah satu alat untuk penilain kinerja prestasi manajer serta bahan evaluasi demi kelangsungan perkembangan PT KAI DAOP 8 Surabaya di masa yang akan datang. (c) Klasifikasi biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, pada PT KAI DAOP 8 Surabaya belum diterapkan secara formal, baik di dalam penyusunan dan penyajian anggaran biaya serta laporan pertanggungjawaban. Dengan tidak adanya klasifikasi biaya ini menyebabkan pengendalian biaya kurang efektif karena biaya tidak dapat ditelusuri secara langsung ke pusat pertanggungjawaban dengan cepat. Hal ini membuat sulitnya manajer PT KAI di dalam menilai kinerja pada tiap-tiap pusat pertanggungjawaban untuk mengendalikan biaya. (d) Pengklasifikasian Kode Rekening, Pada PT Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya belum ada pengelompokan pusat pertanggungjawaban, sehingga kode rekening yang dibuat hanya untuk mempermudah bagian manajer keuangan untuk menyusun laporan keuangan serta pemberian kode rekening pada PT KAI DAOP 8 Surabaya juga belum menunjukkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali serta kode rekening pusat pertanggungjawaban. (e) Laporan Pertanggungjawaban, Laporan pertanggungjawaban biaya yang dibuat oleh PT KAI DAOP 8 Surabaya hanya disajikan oleh bagian keuangan semua transaksi pemasukan dan pengeluaran, yang pada akhir tahun akan dilaporkan hasil laporan pertanggungjawaban kepada Sk Direksi. Pada PT KAI DAOP 8 Surabaya belum adanya pengelompokan pusat pertanggungjawaban sehingga sulit untuk melakukan penilain terhadap kinerja manajer. Oleh karena itu, perlu dikelompokn atas masing-masing pusat pertanggungjawaban seperti pusat pendapatan, pusat laba, pusat biaya dan pusat investasi. Sehingga dapat dilakukan penilain atas kinerja masing-masing manajer yang bertanggungjawab atas penyusunan anggaran maupun pelaksanaannya. (f) Penilaian Kinerja Manajer, Penilaian kinerja manajer belum diterapkan secara maksimal oleh PT KAI DAOP 8 Surabaya terutama pada biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, sehingga ini menjadi kendala manajer di dalam membuat keputusan dimasa yang akan datang, dikarenakan pengendalian biaya yang kurang maksimal. Dari sini apabila terjadi penyimpangan biaya pada perusahaan, maka belum bisa menilai kinerja manajer secara maksimal.

## Saran

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan sebelumnya, maka penulis mencoba memberikan saran yang mungkin berguna dan dapat diterapkan secara optimal bagi perusahaan di dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban untuk menilai kinerja manajer PT KAI DAOP 8 Surabaya di masa mendatang. Saran tersebut sebagai berikut : (a) Dalam penyusunan anggaran hendaknya ditentukan terlebih dahulu kode pusat-pusat pertanggungjawaban. Dimana kode pusat pertanggungjawaban seperti Pusat Pendapatan, Pusat Biaya, Pusat Laba dan Pusat Investasi. Setelah itu masing-masing pusat pertanggungjawaban dapat menyusun laporan pertanggungjawabannya dengan

memisahkan antara biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali sehingga dapat dilihat secara jelas biaya-biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan dan dapat dengan mudah digunakan untuk menilai kinerja manajer. (b) Perlu dilakukan adanya pemisahan antara biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali di dalam proses penyusunan anggaran dan laporan pertanggungjawaban biaya, yang bertujuan untuk membantu manajer mencari bagian pusat pertanggungjawaban yang mana bertanggungjawab atas aktivitas biaya yang terjadi. (c) Kode rekening harus dilakukan dengan menambahkan kode rekening manajer pusat pertanggungjawaban. Ini bertujuan untuk memudahkan manajer mencari bagian yang bertanggungjawab dengan melihat dari kode rekening yang ada. Kode tersebut meliputi kode organisasi, kode biaya terkendali dan biaya tidak terkendali untuk memudahkan manajemen perusahaan dalam melakukan penilaian kinerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N dan V. Govindrajana. 2002. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Buku 2. Salemba Empat. Jakarta.
- Hansen dan Mowen. 2006. *Management Accounting*. Salemba Empat. Jakarta.
- Hariadi, B.1992.*Akuntansi Management Suatu Pengantar*.Edisi 1.BPFE-Yogyakarta.Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_, 2002. *Akuntansi Management Suatu Pengantar*. Edisi 2. BPFE-Yogyakarta. Yogyakarta.
- Iswati, S. 2007. Internalisasi Akuntansi Pertanggungjawaban melalui Reward yang Syar'i.*Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis, dan Sektor Publik* 4(1): 1-16.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Biaya*. Edisi 3. Cetakan 1. YKPN. Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_.2010. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi 4. Cetakan 2. Salemba Empat. Jakarta.
- \_\_\_\_\_.2012. *Akuntansi Biaya*. Edisi 5. Cetakan 8. Yogyakarta.
- Samryn, L. M. 2001. *Akuntansi Manajerial: Sebuah Pendekatan Replikasi*. Cetakan Pertama. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Sriwidodo, U. 2010. *Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer*.<http://ejournal.unisridigilib.ac.id/index.php/Akuntansi/article/view/150/118>. Diakses tanggal 17 April 2013.
- Sunarto. 2003. *Akuntansi Biaya*. Edisi Revisi. Pena Persada. Yogyakarta.
- Supriyono. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Pertama. BPFE. Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_. 2001. *Sistem Pengendalian Biaya Manajemen*. Edisi pertama. BPFE-Yogyakarta. Yogyakarta.
- Warindrani. 2006. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya. *Jurnal EMBA* 2(5): 5(3):115.
- Williams.2011. Manajemen Sumber Daya Manusia.<http://sdm.blogspot.com/2011/12/manajemen-kinerja-definisi-manajemen.html>. Diakses tanggal 12 Mei 2011.