

PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DENGAN ANGGARAN SEBAGAI PENGENDALIAN BIAYA DINAS PERHUBUNGAN MANADO

Oleh:
Andre Mandak

Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi
Universitas Sam Ratulangi Manado
email: andre_mandak@yahoo.com

ABSTRAK

Pihak manajemen perlu mengevaluasi penerapan akuntansi pertanggungjawaban agar dapat dengan mudah menghubungkan biaya yang timbul dengan pimpinan pusat pertanggungjawaban. Tujuan dari penelitian ini untuk memberikan penjelasan, mengevaluasi, dan mengetahui peran akuntansi pertanggungjawaban dalam menunjang efisiensi pengendalian biaya pada Dinas Perhubungan Kota Manado. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah laporan pertanggungjawaban anggaran biaya dan realisasi biaya operasional selama tahun 2011. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Metode analisis dari penelitian ini adalah dengan membandingkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya yang diperoleh dari studi kasus. Dari hasil penelitian, penerapan akuntansi pertanggungjawaban cukup baik. Tolok ukur yang digunakan untuk mengevaluasi pengendalian biaya adalah membandingkan antara anggaran biaya dengan realisasi biaya. Dinas Perhubungan Kota Manado perlu membagi kembali pusat pertanggungjawaban sesuai dengan struktur organisasi yang telah ada yang berguna untuk mempermudah proses pengendalian biaya juga sebaiknya dilakukan pemisahan biaya-biaya yang dapat dikendalikan maupun yang tidak dapat dikendalikan.

Kata kunci: akuntansi pertanggungjawaban, anggaran, pengendalian biaya

ABSTRACT

The management needs to evaluate the application of responsibility accounting, to easily connect the costs incurred by the central leadership accountability. The purpose of this study to provide an explanation, evaluate, and determine the role of responsibility accounting in supporting cost control efficiency at Manado City Department of Transportation. The data used in this study is budget accountability and realization of operational costs during the year 2011. This study used qualitative approach. Methods of analysis of this study is to compare the application of responsibility accounting and cost control are derived from case studies. From the research, the application of responsibility accounting is quite good. The benchmarks used to evaluate the cost control is compare the budget with actual costs. Manado City Department of Transportation needs to share responsibility center back in accordance with the existing organizational structure is useful to simplify the cost control process should also involve splitting the costs can be controlled and that can not be controlled.

Keywords: responsibility accounting, budgeting, cost control

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Manado adalah ibukota Provinsi Sulawesi Utara merupakan salah satu kota di Indonesia dengan tingkat perekonomian yang berkembang dengan pesat. Sektor perhubungan dibentuk dengan harapan dapat memberikan kontribusi yang besar dalam berbagai pembangunan sebagai bagian dari kebutuhan kritikal masyarakat dalam bentuk pengendalian sarana dan prasarana transportasi umum dan komunikasi.

Dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dengan menyelenggarakan manajemen pemerintahan yang transparan, partisipatif, akuntabel, berdaya guna, berhasil guna serta bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN). Akuntabilitas adalah sebuah konsep etika yang dekat dengan administrasi publik pemerintahan yang mempunyai beberapa arti, hal ini sering digunakan secara sinonim dengan konsep-konsep seperti yang dapat dipertanggungjawabkan, yang dapat dipertanyakan, yang dapat dipersalahkan, dan yang mempunyai ketidakbebasan termasuk istilah lain yang mempunyai keterkaitan dengan harapan dapat menerangkannya salah satu aspek dari administrasi publik atau pemerintahan.

Akuntansi manajemen dalam organisasi sektor publik memiliki peran utama dengan memberikan informasi akuntansi yang relevan dan handal kepada pimpinan untuk melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian organisasi. Anggaran atau sejumlah uang yang diperuntukan untuk dihabiskan dalam periode tertentu untuk melaksanakan suatu program dalam organisasi pemerintahan juga perlu direncanakan. Dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban, pimpinan dapat mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab ke tingkat manajemen di bawahnya dengan lebih efisien tanpa memantau secara langsung seluruh kegiatan organisasi.

Dalam melakukan proses pengendalian biaya, manajemen suatu organisasi harus melakukan perbandingan secara terus-menerus biaya yang terjadi antara perencanaan dan pelaksanaan yang terjadi. Dari hasil membandingkan antara program atau anggaran yang telah disusun, manajemen akan dapat melakukan penilaian atas suatu efisiensi usaha pada organisasi tersebut. Anggaran dapat memberikan aspek motivasi bagi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi.

Anggaran sering dipakai untuk menilai kinerja dari pimpinan pusat pertanggungjawaban. Dalam proses perencanaan atau anggaran biaya dan pelaksanaan atau realisasi biaya, pimpinan organisasi dapat menilai kinerja dari pimpinan suatu pusat pertanggungjawaban apakah mendapatkan penghargaan atau hukuman sesuai dengan prestasi.

Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya (Studi Kasus Pada Dinas Perhubungan Kota Manado).

Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk memberikan penjelasan tentang pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban, mengevaluasi efisiensi pengendalian biaya, dan untuk mengetahui peran akuntansi pertanggungjawaban dalam menunjang efisiensi pengendalian biaya pada Dinas Perhubungan Kota Manado.

TINJAUAN PUSTAKA

Akuntansi Pertanggungjawaban

Definisi akuntansi pertanggungjawaban Hansen dan Mowen (2009:229), mengemukakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah alat fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan melalui empat elemen penting, yaitu pemberian tanggung jawab, pembuatan ukuran kinerja atau *benchmarking*, pengevaluasian kinerja, dan pemberian penghargaan. Akuntansi pertanggungjawaban bertujuan mempengaruhi perilaku dalam cara tertentu sehingga seseorang atau kegiatan perusahaan akan disesuaikan untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan Samryn (2012:76) menyatakan bahwa definisi akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen.

Lubis (2010:206) menyatakan bahwa pusat pertanggungjawaban dikelompokkan ke dalam empat kategori. Setiap kategori mencerminkan rentang dan diskresi atas pendapatan dan/atau biaya serta lingkup pengendalian dari manajer yang bertanggungjawab. Pusat pertanggungjawaban tersebut berupa pendapatan (*revenue center*), pusat biaya (*cost center*), laba (*profit center*), atau investasi (*investment center*).

Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

Karakteristik akuntansi pertanggungjawaban ini dianggap perlu menjadi fokus perhatian, karena proses pengendalian yang dilaksanakan oleh pimpinan bermanfaat dalam proses ini, karena itu harus berkaitan dengan area tanggungjawab mereka. Mulyadi (2001:191) menyatakan bahwa karakteristik akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut.

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban.
2. Standar ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu.
3. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran.
4. Pimpinan secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi.

Syarat-syarat Akuntansi Pertanggungjawaban

Untuk dapat diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban ada lima syarat, yaitu sebagai berikut.

1. Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen.
2. Anggaran biaya yang disusun untuk tiap tingkatan manajemen.
3. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya (*controllability*) biaya oleh manajemen tertentu dalam operasi.
4. Terdapatnya susunan kode rekening perusahaan yang dikaitkan dengan kewenangan pengendalian pusat pertanggungjawaban.
5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggung jawab (*responsibility reporting*).

Anggaran

Anthony dan Govindarajan (2009:73) menyatakan bahwa anggaran merupakan alat yang penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Selanjutnya Samryn (2012:202) menyatakan bahwa anggaran merupakan pernyataan kuantitatif dalam unit moneter tentang suatu rencana kegiatan yang sekaligus berfungsi sebagai alat bantu untuk mengkoordinasikan implementasi rencana tersebut.

Pengendalian Biaya

Dunia dan Abdullah (2012:4) mengemukakan bahwa akuntansi biaya adalah bagian dari akuntansi manajemen dimana merupakan salah satu dari bidang khusus akuntansi yang menekankan pada penentuan dan pengendalian biaya.

Daljono (2009:4) menyatakan bahwa pengendalian (*control*) merupakan kegiatan manajemen setiap hari untuk meyakinkan bahwa aktivitas organisasi sesuai dengan yang telah direncanakan. Sedangkan Hansen dan Mowen (2009:8) mendefinisikan pengendalian adalah aktivitas manajerial untuk memonitor implementasi rencana dan melakukan perbaikan sesuai kebutuhan. Pengendalian biasanya dicapai dengan menggunakan umpan balik.

Daljono (2009:13) menyatakan bahwa biaya merupakan suatu pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan akan memberikan keuntungan/manfaat pada saat ini atau masa yang akan datang. Sedangkan Hansen dan Mowen (2009:47) mendefinisikan biaya merupakan kas atau nilai setara kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberi manfaat saat ini atau di masa depan bagi organisasi.

Hafid (2007:29) menyatakan tujuan pengendalian adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui dan menyelidiki pelaksanaan kegiatan yang sedang atau yang telah dijalankan, apakah sesuai dengan yang direncanakan.
2. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan kegiatan berjalan secara efisien serta untuk mengetahui peningkatan efisiensi di masa yang akan datang.
3. Memperbaiki dan menilai tepat waktu atau tidaknya suatu keputusan yang diambil.

Penelitian Terdahulu

Trisnawati (2006) melakukan penelitian dengan judul penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya (survei pada 5 hotel di Kota Tasikmalaya), memperoleh hasil bahwa terdapat hubungan yang positif antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya.

Data penelitian yang digunakan berasal dari data sekunder yang diperoleh dari hasil penelitian terhadap 5 hotel yang ada di Kota Tasikmalaya pada tahun 2006, sampel yang digunakan dalam penelitian terdahulu adalah hotel-hotel yang terdaftar di Dinas Pariwisata Kota Tasikmalaya.

Adharawati (2010) melakukan penelitian dengan judul penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya (studi kasus pada PT. Pelni kantor cabang Makasar), menggunakan data penelitian yang berasal dari data primer yang diperoleh langsung dari objek penelitian. Dalam penelitian tersebut memperoleh hasil bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Pelni belum memadai.

Persamaan dengan penelitian sebelumnya adalah membahas akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya. Sedangkan berbeda dengan penelitian terdahulu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana penerapan akuntansi pertanggungjawaban digunakan sebagai alat dalam menunjang pengendalian biaya pada suatu organisasi sektor publik.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis-jenis penelitian menurut Kuncoro (2009:84), sebagai berikut.

1. Studi eksploratif diperlukan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam mengenai fenomena yang diteliti.
 2. Studi deskriptif dilakukan agar peneliti dapat menggambarkan lebih baik sifat-sifat yang diketahui keberadaannya yang relevan dengan variabel-variabel yang diteliti.
 3. Pengujian hipotesis dilakukan agar peneliti dapat menjelaskan apabila manajer pemasaran ingin mengetahui apakah penjualan akan meningkat jika ia melipatgandakan dana iklan.
- Dalam penelitian ini, jenis penelitian yang dilakukan oleh peneliti merupakan studi deskriptif.

Tempat dan Waktu Penelitian

Objek atau tempat dilaksanakannya penelitian ini adalah Dinas Perhubungan Kota Manado yang beralamat di jalan Cereme Kota Manado. Lama waktu dalam penelitian yang dilakukan ini adalah sesuai dengan surat permohonan penelitian nomor 0010/UN12.6.11/PP/2013 yang ditujukan kepada Pimpinan Dinas Perhubungan Kota Manado, yaitu tanggal tanggal 17 januari 2013 sampai akhir bulan januari 2013.

Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah peneliti melakukan survei dengan cocok tidaknya Dinas Perhubungan Kota Manado sebagai objek penelitian. Peneliti kemudian melakukan survei objek penelitian dan memasukan surat permohonan penelitian ke bagian sekretariat Dinas Perhubungan Kota Manado. Selanjutnya dilakukan penelitian setelah mendapatkan konfirmasi persetujuan penelitian.

Metode Pengumpulan Data

Informasi dalam penelitian ini didapatkan melalui suatu proses pengumpulan data. Proses atau teknik pengumpulan data tersebut adalah penelitian lapangan (*field research*) atau mencari dan mengumpulkan data langsung dari objek penelitian dengan cara wawancara, dokumentasi, dan observasi.

Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif yaitu analisis dilakukan dengan cara membandingkan antara teori-teori yang telah ada dengan data-data yang didapat dari studi kasus.

Definisi Operasional

Dalam judul skripsi ini Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya dengan Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada Dinas Perhubungan Kota Manado. Agar supaya tidak terjadi kesalahan

dalam menginterpretasikan judul, maka sangat diperlukan penjelasan mengenai skripsi tersebut adalah sebagai berikut.

1. Hansen dan Mowen (2009:229) menyatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah alat fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan melalui empat elemen penting, yaitu pemberian tanggung jawab, pembuatan ukuran kinerja atau *benchmarking*, pengevaluasian kinerja, dan pemberian penghargaan

Indikator.

- 1) Syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban
 - Sub Indikator
 - a. Struktur organisasi merupakan pengaturan garis tanggung jawab dalam satu entitas yang disusun untuk mencapai tujuan bersama orang-orang yang berada pada jajaran garis tersebut.
 - b. Anggaran
 - c. Biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Biaya terkendali adalah biaya di mana manajer dapat mempengaruhi ada tidaknya dan besar kecilnya biaya tersebut.
 - d. Laporan pertanggungjawaban merupakan laporan-laporan yang menerangkan hasil dari aplikasi konsep akuntansi pertanggungjawaban yang memegang peranan penting dalam kegiatan penyusunan perencanaan dan pengawasan atas jalannya operasi perusahaan.
- 2) Karakteristik akuntansi pertanggungjawaban
 - Sub Indikator
 - a. Identifikasi pusat-pusat pertanggungjawaban.
 - b. Standar ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban.
 - c. Kinerja diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran.
 - d. Manajer secara individual diberikan penghargaan atau hukuman.
2. Anthony dan Govindarajan (2009:73) menyatakan bahwa anggaran didefinisikan sebagai alat yang penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi.
3. Daljono (2009:4) menyatakan bahwa pengendalian merupakan kegiatan manajemen setiap hari untuk meyakinkan bahwa aktivitas organisasi sesuai dengan yang telah direncanakan.
4. Hansen dan Mowen (2009:47) menyatakan bahwa biaya merupakan kas atau nilai setara kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberi manfaat saat ini atau di masa depan bagi organisasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Setelah penulis menjabarkan uraian teoritis mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian pusat biaya. Penulis juga telah memberikan penjelasan mengenai Dinas Perhubungan Kota Manado sebagai objek penelitian. Berdasarkan hal tersebut, maka penulis mencoba menganalisis permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini.

Struktur Organisasi

Dinas Perhubungan Kota Manado dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah dan dibantu oleh 5 bidang juga unit pelaksana sebagai berikut.

1. Sekretariat yang dipimpin oleh Sekretaris Dinas, dibantu 3 (tiga) orang Kepala Sub Bagian, yakni Kepala Sub Bagian Umum dan Perlengkapan, Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan Kepala Sub Bagian Program, Keuangan dan Pelaporan.
2. Bidang PSP yang dipimpin oleh Kepala Bidang Pengembangan Sistem Perhubungan, dibantu 3 (tiga) orang Kepala Seksi, yakni Kepala Seksi Pengembangan Sistem, Kepala Seksi Bina Informasi Angkutan, Kepala Seksi Analisa Evaluasi.
3. Bidang LLAJ yang dipimpin oleh Kepala Bidang Lalu Lintas Angkutan Jalan, dibantu 3 (tiga) orang Kepala Seksi, yakni Kepala Seksi Angkutan, Kepala Seksi Pengendalian dan Operasional dan Kepala Seksi Keselamatan Teknik Sarana.

4. Bidang Laut yang dipimpin oleh Kepala Bidang Perhubungan Laut, dibantu 3 (tiga) orang Kepala Seksi, yakni Kepala Seksi Angkutan Laut, Kepala Seksi Kepelabuhan dan Kepala Seksi Keselamatan Pelayaran
5. Bidang LLASDP yang dipimpin oleh Kepala Bidang Lalu Lintas, Angkutan, Sungai dan Penyeberangan, dibantu oleh 3 (tiga) orang Kepala Seksi, yakni Kepala Seksi Angkutan LLASDP, Kepala Seksi Pengawasan Operasional dan Kepala Seksi Teknik Hidrografi.
6. Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) yang merupakan unsur penunjang dari sebgai tugas Dinas, terdiri dari 3 (tiga) UPTD, yakni UPTD Terminal, UPTD Perparkiran, dan UPTD Pengujian Kendaraan Bermotor.

Dalam mewujudkan tujuan organisasi ditentukan oleh pengorganisasian sumberdaya manusia didalam memanfaatkan sumber daya lain melalui struktur organisasi Dinas Perhubungan Kota Manado telah menyusun struktur organisasi dengan baik.

Anggaran

Berdasarkan penelitian pada Dinas Perhubungan Kota Manado, diperoleh beberapa data organisasi telah memiliki anggaran sebagai tolak ukur pelaksanaan anggaran kegiatan pusat pertanggungjawaban. Proses penyusunan anggaran pada Dinas Perhubungan Kota Manado mengacu pada rencana anggaran 5 tahun dan rencana kerja 1 tahun yang sesuai dengan visi dan misi Wali Kota. Tujuan penyusunan anggaran Dinas Perhubungan Kota Manado pada dasarnya untuk mengetahui dana yang dibutuhkan masing-masing bagian dalam membiayai seluruh kegiatan operasional yang akan dilaksanakan dan sebagai alat bantu bagi manajemen dalam mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan terhadap penggunaan dana organisasi.

Pemisahan Biaya

Pemisahan antara biaya-biaya yang terkendali dengan yang tidak terkendali sangat penting untuk mengetahui penyimpangan suatu anggaran dan agar manajemen mengetahui dimana biaya terjadi dan siapa yang harus bertanggung jawab atas realisasi dan penyimpangan pada anggaran biaya. Dalam penelitian ini didapati bahwa Dinas Perhubungan Kota Manado tidak melakukan pemisahan biaya-biaya terkendali dan tidak terkendali pada anggaran.

Laporan Pertanggungjawaban

Tabel 4.1 Laporan Pertanggungjawaban Anggaran dan Realisasi Dinas Perhubungan Manado 2011

Keterangan	Anggaran 2011	Realisasi 2011	Realisasi %	Varians %
Belanja Oprasional				
Belanja pegawai	9.498.775.080	9.186.112.029	96,71	3,29
Gaji tunjangan	6.086.065.080	6.063.718.779	99,63	0,37
Tambahan penghasilan PNS	1.809.000.000	1.575.241.750	87,08	12,92
Honorarium PNS	191.210.000	188.724.000	98,70	1,30
Honorarium non PNS	1.412.500.000	1.358.427.500	96,17	3,83
Belanja Barang dan Jasa	3.084.874.784	2.302.645.058	74,64	25,36
Belanja bahan pakai habis	30.914.300	23.222.300	75,12	24,88
Belanja bahan/material	314.734.000	311.680.550	99,03	0,97
Belanja jasa kantor	765.427.559	673.617.093	88,01	11,99
Belanja peralatan kendaraan bermotor	939.525.000	417.765.000	44,47	55,53
Belanja cetak dan penggandaan	52.699.925	52.439.505	99,51	0,49
Belanja makan dan minum	114.470.000	101.236.800	88,44	11,56
Belanja pakaian dinas dan atributnya	57.800.000	57.035.000	98,68	1,32
Belanja perjalanan dinas	86.244.000	55.568.600	64,45	35,55
Belanja kursus, pelatihan, sosialisasi, dan bimbingan teknis PNS	7.200.000	7.200.000	100,00	-
Belanja pemeliharaan	115.860.000	107.862.210	93,10	6,90
Belanja jasa konsultasi	600.000.000	495.000.000	82,50	17,50

Sumber: Data Olahan

Berdasarkan laporan pertanggungjawaban yang ada pada Dinas perhubungan Manado, dapat dikatakan bahwa anggaran biaya yang terjadi pada tahun 2011 mengalami penyimpangan yang menguntungkan dimana realisasi berada dibawah anggaran yang telah ditetapkan. Dari keterangan diatas juga, dapat dikatakan bahwa laporan pertanggungjawaban Dinas Perhubungan Kota Manado telah cukup memadai. Pada kenyataannya kecil kemungkinan biaya yang sesungguhnya terjadi sama dengan biaya yang telah dianggarkan karena adanya situasi dan kondisi yang berubah-ubah dan terdapat beberapa kemungkinan yang tidak dapat diprediksi sebelumnya.

Identifikasi Pusat Pertanggungjawaban

Dalam rangka mewujudkan pertanggungjawaban publik mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi instansi pemerintah perlu diaktualisasikan dalam bentuk pelaporan yang transparan dan objektif. Pemerintah Kota Manado sebagai suatu lingkup organisasi yang besar mengidentifikasi Dinas Perhubungan Kota Manado sebagai salah satu pusat pertanggungjawaban dari Pemerintah Kota Manado dengan Kepala Dinas sebagai pimpinan pusat pertanggungjawaban tersebut.

Standar Pengukuran Kinerja

Anggaran dapat digunakan sebagai standar dalam menilai kinerja pimpinan pusat pertanggungjawaban. Penilaian kinerja pimpinan pusat pertanggungjawaban dilakukan berdasarkan perbandingan antara realisasi biaya dengan anggaran biaya yang terdapat pada laporan pertanggungjawaban.

Penghargaan atau Hukuman

Kinerja pimpinan pusat pertanggungjawaban diukur dengan membandingkan anggaran dan realisasinya yang terdapat pada laporan pertanggungjawaban, maka akan diperoleh selisih atas biaya tersebut. Apabila terdapat selisih yang menguntungkan, maka pimpinan tersebut akan mendapat penghargaan atas prestasinya. Sedangkan jika terdapat penyimpangan yang tidak menguntungkan, maka pimpinan akan dimintai pertanggungjawaban atas kinerjanya.

Pembahasan

Berdasarkan analisis data, maka dapat disimpulkan bahwa biaya yang terjadi pada Dinas Perhubungan Kota Manado sebagai salah satu pusat pertanggungjawaban dari pemerintah Kota Manado sudah efisien. Akuntansi pertanggungjawaban memfokuskan terhadap pembagian wewenang kepada pimpinan yang bertanggung jawab. Akuntansi pertanggungjawaban berperan sebagai alat pengendalian biaya dengan menghubungkan biaya dengan bagian dimana biaya tersebut dikeluarkan atau diperoleh oleh pimpinan yang bertanggungjawab pada bagian tersebut.

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

Dengan membandingkan antara teori-teori yang telah ada dengan data-data yang didapat dari studi kasus maka dapat dikatakan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada Dinas Perhubungan Kota Manado cukup memadai. Suatu penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan memadai jika telah memenuhi syarat dan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban. Dalam hal ini Dinas Perhubungan Kota Manado dapat melakukan pengendalian biaya dengan cukup baik.

Dalam penelitian ini anggaran digunakan sebagai informasi akuntansi pertanggungjawaban. Dengan menganalisis anggaran tersebut dapat diketahui efisiensi dari pengendalian biaya yang telah dilakukan Dinas Perhubungan Kota Manado. Dari analisis laporan realisasi anggaran, dapat dilihat bahwa pengendalian biaya pada Dinas Perhubungan Kota Manado sudah efisien karena mengalami penyimpangan yang menguntungkan dimana realisasi berada dibawah anggaran yang telah ditetapkan.

1. Struktur Organisasi secara teori dijelaskan bahwa struktur organisasi merupakan pengaturan garis tanggung jawab dalam satu entitas yang disusun untuk mencapai tujuan bersama orang-orang yang berada pada jajaran garis tersebut. Struktur organisasi dalam akuntansi pertanggungjawaban menunjukkan bahwa tiap-tiap pimpinan jelas atas segala kegiatan yang berada di bawah pengendaliannya. Dari hasil observasi, Dinas Perhubungan Kota Manado telah memiliki struktur

- organisasi yang secara jelas menetapkan wewenang dan tanggung jawab untuk tiap tingkatan manajemen dan hubungan kerja antar bagian-bagian dalam organisasi.
2. Anggaran secara teori didefinisikan sebagai alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Dari hasil observasi, proses penyusunan anggaran mengacu pada Rencana Anggaran 5 tahun dan Rencana Kerja 1 tahun yang sesuai dengan Visi dan Misi Wali Kota.
 3. Pemisahan Biaya secara teori menjelaskan bahwa, biaya terkendali adalah biaya dimana pimpinan dapat ada tidaknya dan besar kecilnya biaya tersebut. Apabila seorang pimpinan tidak dapat mempengaruhi suatu biaya melalui kebijakannya, maka biaya tersebut merupakan biaya takterkendali bagi pimpinan tersebut. Sedangkan dari hasil observasi tidak ada pemisahan biaya terkendali maupun biaya tidak terkendali pada anggaran yang dibuat oleh dinas Perhubungan Kota Manado.
 4. Laporan Pertanggungjawaban secara teori merupakan laporan dari pusat pertanggungjawaban kepada organisasi pusat yang berisi tentang biaya-biaya yang dianggarkan, biaya yang sebenarnya, dan selisihnya. Dari hasil observasi laporan pertanggung jawaban yang dibuat oleh Dinas Perhubungan Kota Manado berupa laporan realisasi anggaran cukup memadai dan menunjukkan bahwa pemantauan kinerja dilakukan secara berke sinambungan dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan.
 5. Pusat Pertanggungjawaban secara teori akuntansi pertanggungjawaban mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban seperti pusat biaya dimana pimpinannya diberi tanggung jawab untuk mengendalikan biaya dan otoritas untuk mengambil keputusan yang mempengaruhi biaya tersebut. Dari hasil observasi Dinas Perhubungan Kota Manado sendiri merupakan salah satu pusat pertanggungjawaban dari Pemerintah Kota Manado dan Kepala Dinas sebagai pimpinan pusat pertanggungjawaban.
 6. Standar Kinerja secara teori merupakan uatu tolak ukur untuk mengukur kinerja pimpinan pusat pertanggung jawaban. Dari hasil observasi standar kinerja yang dipakai pada Dinas Perhubungan Kota Manado adalah sesuai dengan aturan yang berlaku.
 7. Pengukuran Kinerja secara teori kinerja pimpinan dalam organisasi diukur dengan membandingkan anggaran dan realisasinya. Apabila realisasi biaya tidak melebihi anggaran maka kinerja pimpinan dinilai baik, sedangkan apabila realisasi biaya melebihi anggaran yang telah dibuat maka kinerja pimpinan dinilai kurang baik. Dari hasil observasi pada Dinas Perhubungan Kota Manado telah dibuat laporan pertanggungjawaban realisasi anggaran, dengan begitu dapat mengukur kinerja yaitu dengan membandingkan antara anggaran dan realisasi anggaran.
 8. Penghargaan dan hukuman secara teori apabila terdapat selisih yang menguntungkan, maka pimpinan tersebut akan mendapat penghargaan atas prestasinya. Sedangkan jika terdapat penyimpangan yang tidak menguntungkan, maka pimpinan akan dimintai pertanggungjawaban atas kinerjanya. Dari hasil observasi diketahui bahwa Wali Kota Manado sebagai pimpinan dalam Pemerintah Kota Manado akan memberikan penghargaan atau hukuman kepada pemakai biaya yakni Kepala Dinas Perhubungan Kota Manado sebagai pimpinan suatu pusat pertanggungjawaban sesuai dengan kinerjanya.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka penulis menarik kesimpulan bahwa:

1. Dinas Perhubungan merupakan salah satu pusat pertanggungjawaban dari Pemerintah Kota Manado memberi masukan usulan anggarannya kepada Pemerintah Kota yang disesuaikan dengan RPJMD dan RENSTRA. Penyusunan anggaran pada Dinas Perhubungan Kota Manado bertujuan untuk mengetahui jumlah dana yang dibutuhkan dalam membiayai seluruh kegiatan operasional yang akan dilaksanakan dan sebagai alat bantu bagi manajemen dalam mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan terhadap penggunaan dana organisasi. Tetapi dalam pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, Dinas Perhubungan Kota Manado belum melakukan pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali atau tidak adanya pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali yang dilakukan pada anggaran yang dibuat oleh Dinas Perhubungan Kota Manado.
2. Dinas Perhubungan membuat laporan pertanggungjawaban berupa laporan realisasi anggaran. Pada laporan pertanggungjawaban dapat dilihat berapa besarnya perbandingan antara anggaran dengan realisasinya, sertaselisihnya. Karakteristik akuntansi pertanggungjawaban di Dinas Perhubungan Kota Manado yang terdiri dari: 1) Identifikasi pusat pertanggungjawaban, dan 2) Standar tolok ukur kinerja.

Saran

Penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Dalam anggaran maupun laporan pertanggungjawaban sebaiknya dilakukan pemisahan biaya-biaya yang dapat dikendalikan maupun yang tidak dapat dikendalikan oleh pimpinan pusat pertanggungjawaban, karena hanya biaya yang dapat dikendalikan saja yang dapat dimintai pertanggungjawabannya.
2. Perlu dilakukannya pembagian pusat pertanggungjawaban dalam Dinas Perhubungan Kota Manado sesuai dengan struktur organisasi yang telah ada yang berguna untuk mempermudah proses pengendalian biaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adharawati, A. 2010. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya (Studi Kasus pada PT. PELNI Kanto Cabang Makasar). *Skripsi*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Anthony, R. N., Govindarajan, V. 2009. *Sistem Pengendalian Manajemen Jilid 2*. Salemba Empat. Jakarta.
- Daljono. 2009. *Akuntansi Biaya: Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Dunia, F. A., Abdullah, W. 2012. *Akuntansi Biaya*. Edisi ketiga. Salemba Empat. Jakarta.
- Hafid, A. R. 2007. Peranan Anggaran Biaya Operasi dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Operasi (Studi Kasus pada PT Kereta Api). *Skripsi*. Universitas Widyatama. Bandung.
- Hansen, D. R., Mowen, M.M. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Salemba Empat. Jakarta.
- Kuncoro, Mudrajad. 2009. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Erlangga. Jogjakarta.
- Lubis, A. I. 2010. *Akuntansi Keprilakuan..* Edisi kedua. Salemba Empat. Jakarta.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen (Konsep, Manfaat, dan Rekayasa)*. Edisi Ketiga. Salemba Empat. Jakarta.
- Samryn, L. M. 2012. *Akuntansi Manajemen. (Informasi Biaya Untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi dan Investasi)* Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Trisnawati, Susi. 2006. Hubungan Antara Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Efektivitas Pengendalian Biaya (Survei pada 5 Hotel di Kota Tasikmalaya). *Skripsi*. Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.