

- REKOMENDASI
- BUADNY - Perpustakaan Universitas Airlangga
- MANAJEMEN

**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
SEBAGAI PENILAI KINERJA MANAJER KONSULTANSI &  
SUPERVISI PADA PT. BIRO KLASIFIKASI INDONESIA  
(PERSERO) CABANG UTAMA SURABAYA**

**SKRIPSI**

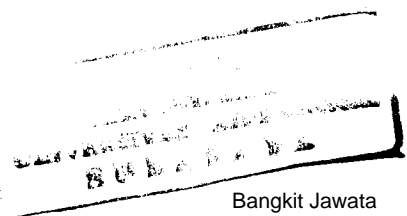
DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN  
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI  
JURUSAN AKUNTANSI



2006  
10  
10  
10

**DIAJUKAN OLEH  
BANGKIT JAWATA  
No. Pokok : 040317925**

**KEPADA  
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2006**



**SKRIPSI**

**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
SEBAGAI PENILAI KINERJA MANAJER KONSULTANSI &  
SUPERVISI PADA PT. BIRO KLASIFIKASI INDONESIA  
(PERSERO) CABANG UTAMA SURABAYA**

**DIAJUKAN OLEH:**

**BANGKIT JAWATA**

**No. Pokok: 040317925**

**TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH**

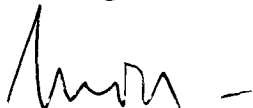
**DOSEN PEMBIMBING,**



**Drs. Mohammad Suyunus, MAFIS, Ak**

Tanggal.....8-1-07.....

**Ketua Program Studi,**



**Drs. Mohammad Suyunus, MAFIS, Ak**

Tanggal.....8-1-07.....

14 - 9 - 2002  
Surabaya,.....

**Skripsi telah selesai dan siap untuk diuji**

**Dosen Pembimbing**



**Drs. Mohammad Suyunus, MAFIS, Ak**

## KATA PENGANTAR

Terima kasih dan segala puji kepada Allah SWT, Tuhan penguasa alam semesta yang telah mengizinkan penulis untuk menyelesaikan skripsi yang berjudul “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Penilai Kinerja Manajer Konsultasi & Supervisi pada PT. Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) Cabang Utama Surabaya” dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi jurusan akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Drs. Ec. H. Karjadi Mintaroem, MS. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.
2. Drs. Mohammad Suyunus, MAFIS, Ak. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga dan sekaligus selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk membimbing penulis dalam penyusunan skripsi.
3. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang berguna bagi penulis.
4. Seluruh karyawan bagian akademik, bagian keuangan dan bagian Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
5. Bapak Bambang, Bapak Dede, Ibu Ita, Mas Andre, dan Mbak Dian dari PT. BKI Cabang Utama Surabaya, yang telah meluangkan waktu

memberikan informasi dan wawancara dengan penulis, serta seluruh karyawan PT. BKI Cabang Utama Surabaya yang telah membantu penulis.

6. Keluarga di rumah, Bapak, Ibu, Adik Nuri, terima kasih untuk semua doa dan dukungannya. And for all of my sweethearts : Bangkita Jawantani Dewi Pertiwi, Bangkita Jawanti Putri Arum, Bangkita Jawanti Erika Ayu, you're my everything, your support really means a lot to me. Thank You.
7. *GingerKost* : Tako, Uji, Bayu S, Bram, Yendri, Mbak Via, Mas Andik.
8. *Special friends* : Rabin, Aik, Wenny ITS, Ipung ITS, Sakit, Baggraf, Mamad, Afik, Yudo, Yusva, Dian R, Fadillah, Nana, Lia, Cahya, Nita, Aang, Bombom, Inu, Nyoman, Rika, Andy, Ady, Cecep, Wulan, Suci, Niko, dan semua mahasiswa akuntansi Unair, *always success* !!

Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi pembaca dan kemajuan ilmu pengetahuan. Disadari oleh penulis bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran sangat diharapkan untuk perbaikan dan kesempurnaan. Terima Kasih.

Surabaya, September 06

Penulis

## ABSTRAKSI

Dengan semakin berkembangnya perusahaan, semakin bertambah pula aktivitas manajemen, sehingga dirasa perlu pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan untuk mencapai kinerja yang efektif dan efisien. Dalam melaksanakan fungsi pengawasan dan pengendalian atas pusat-pusat pertanggungjawaban, manajer dapat menggunakan informasi akuntansi pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi akuntansi yang digunakan manajemen sebagai alat penilaian kinerja. Dengan diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban pada bidang konsultasi & supervisi PT. Biro Klasifikasi Indonesia Cabang Utama Surabaya, maka penilaian kinerja dapat dinilai berdasarkan faktor-faktor keuangan dan faktor-faktor non-keuangan, sehingga kinerja manajer konsultasi & supervisi pada PT BKI Cabang Utama Surabaya dapat dinilai secara keseluruhan. Namun selama ini penilaian kinerja manajer konsultasi & supervisi pada PT BKI Cabang Utama Surabaya dalam ukuran kinerja keuangan yang menyangkut pengelolaan anggaran dan realisasi biaya kurang diperhatikan oleh direksi sehingga sering terjadi biaya yang melebihi anggaran di bidang konsultasi & supervisi. Dalam skripsi ini diteliti mengenai bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. BKI Cabang Utama Surabaya dalam fungsinya sebagai alat penilai kinerja manajer konsultasi & supervisi.

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode penelitian studi kasus pada PT. BKI Cabang Utama Surabaya. Data-data yang digunakan untuk pemecahan masalah diperoleh dari dokumentasi data intern perusahaan, hasil wawancara dan observasi. Digunakan teknik triangulasi antara multi sumber dan teori guna memeriksa keabsahan data. Teknik analisis yang digunakan adalah menganalisis data dan membandingkannya dengan teori yang sesuai dengan pokok permasalahan penelitian.

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa selama ini bidang konsultasi & supervisi pada PT. BKI Cabang Utama Surabaya telah melakukan penilaian kinerja manajer, namun jika dikaitkan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja manajer maka penilaian kinerja yang dilaksanakan belum sepenuhnya sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban.

Kata kunci: akuntansi pertanggungjawaban, sistem penilaian kinerja

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAKSI.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
<b>BAB I: PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	3
1.3. Tujuan Penelitian.....	3
1.4. Manfaat Penelitian.....	4
1.5. Sistematika Skripsi.....	4
<b>BAB II: TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Akuntansi Pertanggungjawaban.....	6
2.1.1. Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban.....	7
2.1.2. Pusat-Pusat Pertanggungjawaban.....	8
2.1.3. Pusat Laba.....	9

2.1.4. Syarat-Syarat Penerapan Akuntansi Pertanggung-	
jawaban.....	10
2.1.4.1. Anggaran.....	10
2.1.4.2. Klasifikasi Biaya atas Dasar Keterkendali-	
annya.....	12
2.1.4.3. Klasifikasi Kode Rekening.....	13
2.1.4.4. Laporan Pertanggungjawaban.....	16
2.2. Penilaian Kinerja.....	17
2.2.1. Tahapan Penilaian Kinerja.....	18
2.2.2. Penilaian Kinerja Berdasarkan Keuangan.....	18
2.2.3. Penilaian Kinerja Berdasarkan Non-Keuangan.....	19
2.3. Hubungan antara Akuntansi Pertanggungjawaban	
dengan Penilaian Kinerja.....	20
2.4. Penelitian Sebelumnya.....	21
 BAB III: METODE PENELITIAN	
3.1. Pendekatan Penelitian.....	22
3.2. Ruang Lingkup Penelitian.....	23
3.3. Desain Penelitian.....	23
3.4. Jenis dan Sumber Data.....	26
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	27
3.6. Prosedur Pengumpulan Data.....	27
3.7. Teknik Analisis Data.....	28



## BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	30
4.1.1. Sejarah Singkat PT. Biro Klasifikasi Indonesia.....	30
4.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan.....	30
4.1.3. Proses Bisnis PT. Biro Klasifikasi Indonesia.....	38
4.1.3.1. Proses Bisnis Konsultansi & Supervisi.....	39
4.1.3.2. Peralatan Produksi dan Pelindung Diri.....	40
4.1.3.3. Hasil Produksi.....	41
4.2. Deskripsi dan Pembahasan Akuntansi Pertanggungjawaban Perusahaan.....	42
4.2.1. Sistematika Anggaran.....	42
4.2.2. Klasifikasi Biaya.....	53
4.2.3. Kode Rekening.....	54
4.2.4. Laporan Pertanggungjawaban.....	60
4.3. Deskripsi dan Pembahasan Sistem Penilaian Kinerja Perusahaan.....	68
4.3.1. Standar Penilaian Kinerja.....	68
4.3.2. Pengukuran Penilaian Kinerja.....	69
4.4. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Penilai Kinerja.....	72

BAB V: SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan.....	74
5.2. Saran.....	75
DAFTAR PUSTAKA.....	77
LAMPIRAN	



## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 2.1: Kode Rekening.....	15
Tabel 3.1: Kaitan Logika antara Data dengan Proposisi.....	25
Tabel 4.1: Daftar dan Aktivitas Alat Produksi PT. Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) Cabang Utama Surabaya.....	41
Tabel 4.2: Anggaran Eksploitasi Bidang Konsultansi & Supervisi PT. BKI (Persero) Cabang Utama Surabaya .....	44
Tabel 4.3: Biaya yang Melewati Anggaran Bidang Konsultansi & Supervisi PT. BKI (Persero) Cabang Utama Surabaya.....	46
Tabel 4.4: Anggaran Eksploitasi Unit Jasa Pengujian PT. BKI (Persero) Cabang Utama Surabaya.....	49
Tabel 4.5: Anggaran Eksploitasi Unit Jasa Inspeksi PT. BKI (Persero) Cabang Utama Surabaya .....	50
Tabel 4.6: Anggaran Eksploitasi Unit Jasa Marine PT. BKI (Persero) Cabang Utama Surabaya .....	51
Tabel 4.7: Anggaran Eksploitasi Bidang Konsultansi & Supervisi PT. BKI (Persero) Cabang Utama Surabaya .....	52
Tabel 4.8: Kode Rekening PT. BKI (Persero).....	54
Tabel 4.9: Kode Rekening Organisasi PT. BKI (Persero).....	58
Tabel 4.10: Laporan Realisasi Eksploitasi Bidang Konsultansi	

& Supervisi PT. BKI (Persero) Cabang Utama Surabaya.....	61
Tabel 4.11: Laporan Realisasi Eksploitasi Unit Jasa Pengujian PT. BKI (Persero) Cabang Utama Surabaya .....	64
Tabel 4.12: Laporan Realisasi Eksploitasi Unit Jasa Inspeksi PT. BKI (Persero) Cabang Utama Surabaya .....	65
Tabel 4.13: Laporan Realisasi Eksploitasi Unit Jasa Marine PT. BKI (Persero) Cabang Utama Surabaya .....	66
Tabel 4.14: Laporan Realisasi Eksploitasi Bidang Konsultansi & Supervisi PT. BKI (Persero) Cabang Utama Surabaya.....	67
Tabel 4.15: Laporan Pencapaian Kinerja Bidang Konsultansi & Supervisi PT. BKI (Persero) Cabang Utama Surabaya.....	70

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1: Pusat Pertanggungjawaban.....	9
Gambar 2.2: Arti Posisi Angka dalam Kode Rekening Biaya.....	15
Gambar 4.1: Struktur Organisasi PT. Biro Klasifikasi Indonesia.....	31
Gambar 4.2: Struktur Organisasi PT. Biro Klasifikasi Indonesia Cabang Utama Surabaya.....	32
Gambar 4.3: Proses Bisnis PT. Biro Klasifikasi Indonesia .....	38
Gambar 4.4: Proses Bisnis Konsultasi & Supervisi PT. Biro Klasifikasi Indonesia .....	39
Gambar 4.5: Kode Rekening Biaya PT Biro Klasifikasi Indonesia.....	55
Gambar 4.6: Usulan Kode Rekening Biaya PT. Biro Klasifikasi Indonesia Cabang Utama Surabaya.....	59

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Lingkungan ekonomi dan bisnis sekarang ini telah mengalami perubahan menuju kondisi yang sarat persaingan. Karenanya, perusahaan dituntut untuk memiliki keunggulan daya saing agar dapat eksis. Keunggulan daya saing diantaranya adalah kemampuan manajemen untuk terus meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

Ketika perusahaan berkembang menjadi besar, efisiensi dan efektivitas hanya dapat dicapai bila perusahaan membentuk unit-unit kekuasaan kecil yang disebut pusat pertanggungjawaban. Hal ini juga tidak terlepas dari keterbatasan pimpinan untuk mengawasi secara langsung dan terus menerus jalannya perusahaan secara keseluruhan. Terlebih bila perusahaan telah beroperasi dengan skala nasional serta memiliki beberapa segmen usaha, maka pembentukan pusat pertanggungjawaban adalah suatu keharusan.

Pembentukan pusat pertanggungjawaban memerlukan pendelegasian wewenang dan kekuasaan kepada manajer pusat pertanggungjawaban. Dalam melaksanakan fungsi pengawasan dan pengendalian, pimpinan dapat menggunakan informasi akuntansi sebagai alat untuk menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Sistem akuntansi yang cocok diterapkan untuk menilai kinerja perusahaan yang beroperasi pada lingkungan yang penuh persaingan adalah sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban menempatkan tanggung jawab pada proses dan menggunakan ukuran kinerja keuangan dan non-keuangan. Penilaian kinerja adalah penilaian secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

PT. Biro Klasifikasi Indonesia (PT. BKI) adalah salah satu BUMN di lingkungan Departemen Perhubungan yang bergerak di bidang jasa klasifikasi, sertifikasi, konsultasi & supervisi kelautan agar terjamin keselamatan jiwa dan benda. Pada PT. BKI, bidang konsultasi & supervisi memegang peranan penting karena pada bidang ini perusahaan dapat bersaing dengan pihak swasta, sehingga kesempatan untuk menambah pendapatan dari sektor ini dengan memperluas pangsa pasar yang potensial terbuka lebar. Sedangkan pada bidang klasifikasi dan sertifikasi, PT. BKI murni beroperasi secara monopoli.

PT. BKI terdiri atas beberapa tingkatan manajemen dengan tempat kedudukan direksi berada di Jakarta, dan terbagi dalam unit-unit produksi yang tersebar di duapuluh satu cabang dalam dan luar negeri. Salah satu unit produksinya adalah cabang utama Surabaya. Dengan diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban pada bidang konsultasi & supervisi PT. BKI Cabang Utama Surabaya, maka penilaian kinerja dapat dinilai tidak hanya berdasarkan faktor-faktor keuangan, tetapi juga berdasarkan faktor-faktor non-keuangan sehingga kinerja manajer konsultasi & supervisi dapat dinilai secara keseluruhan.

Namun selama ini penilaian kinerja manajer konsultasi & supervisi pada PT. BKI Cabang Utama Surabaya menitikberatkan pada ukuran kinerja keuangan

yang menyangkut pencapaian target transfer pendapatan ke kantor pusat dan ukuran kinerja non-keuangan yang meliputi aktivitas produksi dan kinerja operasional di bidang konsultasi & supervisi. Sedangkan kinerja keuangan dalam hal pengelolaan anggaran dan pengendalian biaya untuk memperoleh pendapatan kurang diperhatikan, sehingga sering terjadi biaya-biaya yang melebihi anggaran di bidang konsultasi & supervisi.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah serta uraian di atas, maka yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah “Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. BKI Cabang Utama Surabaya dalam fungsinya sebagai alat penilai kinerja manajer konsultasi & supervisi?”.

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berkaitan dengan permasalahan yang telah dikemukakan maka tujuan penelitian yang diharapkan adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilai kinerja manajer konsultasi dan supervisi pada PT. BKI Cabang Utama Surabaya sudah sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban.
2. Untuk mengetahui kriteria penilaian kinerja di bidang konsultasi dan supervisi berkaitan dengan kriteria secara teoritis.



#### 1.4. Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan dapat diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Bagi pihak manajemen dapat digunakan sebagai bahan acuan dalam pengambilan keputusan dalam pelaksanaan penilaian kinerja.
2. Dapat dipakai penulis sebagai sarana dalam memperluas konsep berpikir tentang penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat dalam penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.
3. Sebagai bahan masukan bagi para peneliti selanjutnya yang ingin memperdalam dan mengembangkan penelitian ini demi perkembangan ilmu pengetahuan.

#### 1.5. Sistematika Skripsi

Penulisan skripsi ini terdiri dari lima bab, dengan pembahasan sebagai berikut:

##### BAB 1 : PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah yaitu penilaian kinerja manajer konsultasi & supervisi pada PT. BKL yang kurang diperhatikan mengenai pengelolaan anggaran dan pengendalian biaya sehingga sering terjadi biaya yang melebihi anggaran. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalahnya adalah bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. BKL sebagai alat penilai kinerja manajer konsultasi & supervisi. Bab ini juga berisi tujuan penelitian dan manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian.

## BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan berbagai teori yang digunakan dalam pembahasan penelitian. Antara lain pengertian akuntansi pertanggungjawaban, karakteristik dan syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban, penilaian kinerja, pengertian penilaian kinerja berdasarkan keuangan dan non-keuangan, serta hubungan antara akuntansi pertanggungjawaban dengan penilaian kinerja.

## BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan berbagai hal yang berkenaan dengan pendekatan penelitian, ruang lingkup penelitian, desain penelitian, komponen-komponen desain penelitian, jenis dan sumber data yang digunakan, serta prosedur pengumpulan data dan teknik analisisnya.

## BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini memberikan penjelasan mengenai gambaran umum obyek dan subyek penelitian, baik secara umum maupun khusus dan deskripsi hasil penelitian. Dari data yang diperoleh dilakukan analisis dan pembahasan untuk memecahkan masalah yang telah dirumuskan.

## BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang simpulan dan saran yang didasarkan pada pembahasan bab-bab terdahulu sehingga dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi perusahaan pada khususnya dan pembaca serta perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Akuntansi Pertanggungjawaban

Pengertian akuntansi pertanggungjawaban dapat dipandang dari tiga bidang keilmuan yang berbeda yaitu akuntansi biaya, akuntansi manajemen, dan manajemen biaya.

Dari sisi akuntansi biaya, pengertian akuntansi pertanggungjawaban menurut Usry dan Carter (2002:17) : *“responsibility accounting is a program encompassing all operating management for which the accounting, cost, or budget divisions provide technical assistance in the form of periodic control reports”*. Sedangkan menurut Horngren dan Datar (2003:191) : *“responsibility accounting is a system that measures the plans-by budget- and actions -by actual results- of each responsibility center. A responsibility center is a part, segment, or subunit of an organization whose manager is accountable for a specified set of activities”*.

Menurut Hansen dan Mowen (2004:479): sistem akuntansi manajemen memainkan peranan yang penting dalam mengukur tindakan dan hasil, serta dalam mendefinisikan penghargaan yang diterima oleh individu. Peranan ini disebut sebagai akuntansi pertanggungjawaban. Menurut Hansen dan Mowen (2003:380) : *“responsibility accounting model is defined by four essential elements : (1) assigning responsibility, (2) establishing performance measures or benchmarks, (3) evaluating performance, and (4) assigning rewards”*. Sedangkan

menurut Horngren dan Sundem (1993:301) : *“responsibility accounting is identifying what parts of the organization have primary responsibility for each objective, developing measures of achievement and objectives, and creating reports of these measures by organization subunit or responsibility center”*.

Terakhir, dari perspektif manajemen biaya, pengertian akuntansi pertanggungjawaban menurut Hilton, Maher dan Selto (2003:756) : *“responsibility accounting refers to the various concepts and tools used to measure the performance of people and departments in order to foster goal or behavioral congruence”*.

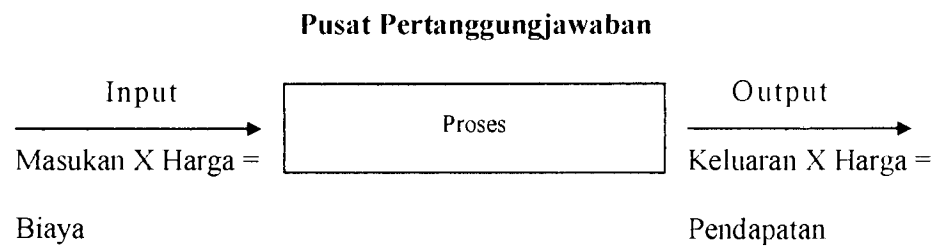
Dari uraian pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja manajer setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan tingkatan wewenang dan tanggung jawabnya dalam struktur organisasi, dimana masing-masing pusat pertanggungjawaban tersebut melaporkan hasil perbandingan antara anggaran yang ditetapkan dengan realisasinya. Laporan ini sebagai alat bantu dalam menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban, dan selanjutnya berguna untuk mengambil tindakan perbaikan bila terjadi penyimpangan.

### **2.1.1. Karakteristik akuntansi pertanggungjawaban**

Menurut Mulyadi (2001:191), akuntansi pertanggungjawaban memiliki empat karakteristik berikut ini:

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban.

Gambar 2.1



Sumber: Mulyadi, 2001. Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa, Edisi 3, Jakarta: Salemba Empat.

Setiap pusat pertanggungjawaban menggunakan input yang diukur dalam satuan uang disebut dengan biaya, sedangkan output yang dinyatakan dalam satuan uang disebut dengan pendapatan.

Berdasarkan hubungan input dan output tersebut terdapat 4 tipe pusat pertanggungjawaban menurut Mulyadi (2001:425-427), yaitu:

1. Pusat Biaya
2. Pusat Pendapatan
3. Pusat Laba
4. Pusat Investasi

### 2.1.3. Pusat laba

Penelitian ini ditujukan terhadap bidang konsultasi & supervisi sebagai pusat laba, maka uraian berikut lebih terfokus pada pusat laba. Menurut Mulyadi (2001:427): “pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan dan biaya pusat pertanggungjawaban tersebut. Manajer pusat laba diukur kinerjanya dari selisih antara pendapatan dan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan tersebut”. Jadi dalam pusat

laba, baik masukan maupun keluarannya diukur dalam satuan rupiah untuk menghitung laba, yang dipakai sebagai pengukur kinerja manajer.

#### **2.1.4. Syarat-syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban dapat diterapkan dengan baik apabila syarat-syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban dilaksanakan dengan tepat. Syarat-syarat yang harus dipenuhi dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban menurut Mulyadi (2001:166), adalah 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 biaya (*controllability*) oleh manajemen tertentu dalam organisasi.
4. Sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi.
5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggung jawab (*responsible reporting*).

##### **2.1.4.1. Anggaran**

Anggaran merupakan aspek penting dari manajemen perusahaan karena sebagian besar perencanaan keuangan perusahaan didasarkan pada anggaran. Secara umum anggaran didefinisikan sebagai pendekatan formal yang sistematis untuk melaksanakan perencanaan, koordinasi dan pengawasan dari seluruh kegiatan perusahaan.

Menurut Hansen dan Mowen (2004:355): “Anggaran merupakan rencana keuangan untuk masa depan, rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan

tindakan yang diperlukan untuk mencapainya”. Sedangkan menurut Mulyadi (2001:488) : “Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar, dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun”. Dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan alat untuk mengintegrasikan seluruh kegiatan perusahaan dan mengkomunikasikan sasaran perusahaan ke seluruh tingkatan manajemen.

Menurut Mulyadi (2001:502), anggaran mempunyai fungsi sebagai berikut:

1. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
2. Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan perusahaan di masa yang akan datang.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer bawah dengan manajer atas.
4. Anggaran berfungsi sebagai tolok ukur yang dipakai sebagai pembandingan hasil operasi sesungguhnya.
5. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjuk bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan.
6. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa secara garis besar fungsi anggaran adalah sebagai pedoman pelaksanaan dan pengendalian operasi perusahaan. Untuk menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat

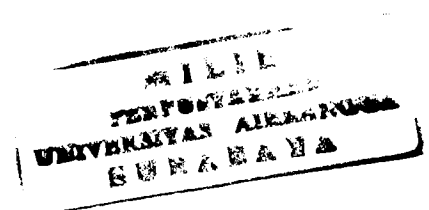
perencanaan dan sekaligus sebagai alat pengendalian, menurut Mulyadi (2001:513) penyusunan anggaran harus memenuhi syarat berikut ini:

1. Partisipasi para manajer pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran.
2. Organisasi anggaran.
3. Penggunaan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengirim peran dalam proses penyusunan anggaran dan sebagai pengukur kinerja manajer dalam pelaksanaan anggaran.

Berdasarkan akuntansi pertanggungjawaban yang menyatakan bahwa setiap manajer pusat pertanggungjawaban harus bertanggung jawab terhadap elemen-elemen yang secara langsung berada di bawah pengendaliannya, maka perbandingan biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan memberikan informasi bagi manajemen untuk mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi sehingga dapat digunakan oleh manajemen sebagai dasar untuk melakukan koreksi atas pusat pertanggungjawaban. Jadi perbandingan biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan tersebut haruslah memuat biaya-biaya yang secara langsung dibawah pengendalian manajer pusat pertanggungjawaban.

#### **2.1.4.2. Klasifikasi biaya atas dasar keterkendaliannya**

Salah satu syarat untuk dapat melaksanakan akuntansi pertanggungjawaban adalah adanya biaya-biaya yang dapat dipisahkan sebagai biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban.





1. *Controllable Cost* (biaya terkendali) adalah: Biaya-biaya yang pengeluarannya bisa diawasi dan diatur atau dikendalikan oleh pimpinan pusat pertanggungjawaban dan secara langsung biaya tersebut dipengaruhi oleh kebijaksanaan manajer pusat pertanggungjawaban dalam jangka waktu tertentu.
2. *Uncontrollable Cost* (biaya tidak terkendali) adalah: Biaya-biaya yang pengeluarannya tidak dapat diawasi, diatur dan tidak bisa dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

Menurut Mulyadi (2001:168): Tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu pusat pertanggungjawaban dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan, maka di dalam pengumpulan dan pelaporan biaya setiap pusat pertanggungjawaban, harus dipisahkan antara biaya-biaya yang terkendalkan dengan yang tidak terkendalkan. Hanya biaya-biaya yang terkendalkan oleh manajer pusat pertanggungjawaban, yang disajikan dalam laporan biaya dan dipertanggungjawabkan kepadanya.

#### **2.1.4.3. Klasifikasi kode rekening**

Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban; pengumpulan, penggolongan, pencatatan, dan pelaporan biaya dilakukan sesuai dengan tingkatan manajemen yang bertanggung jawab atas biaya yang berada dibawah pengendaliannya, yang dipisahkan antara biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali. Oleh karena itu biaya-biaya yang terjadi digolongkan dan diberi kode rekening sesuai dengan tingkatan manajemen dalam struktur organisasi.

Menurut Mulyadi (2001:193), untuk kepentingan pengumpulan informasi akuntansi pertanggungjawaban, maka setiap pusat pertanggungjawaban yang terdapat dalam struktur organisasi harus diberi kode dengan struktur kode sebagai berikut:

1. Jenjang organisasi terbagi menjadi tiga tingkat yaitu tingkat direksi, tingkat departemen, dan tingkat bagian. Maka jenjang organisasi diberi kode dengan memakai tiga angka dimana setiap posisi angka mencerminkan jenjang organisasi.
2. Angka kesatu menunjukkan jenjang direksi, angka kedua menunjukkan jenjang departemen, dan angka ketiga menunjukkan jenjang bagian.

Klasifikasi rekening dan kodenya dituangkan dalam *chart of account* dan merupakan kerangka informasi keuangan. Dalam pengambilan keputusan, data-data yang diperlukan berkaitan dengan penilaian prestasi akan dikumpulkan berdasarkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan dimasukkan ke dalam buku pembantu, sedangkan data untuk laporan keuangan dimasukkan ke dalam akun pengendali.

Kode rekening dalam buku besar disajikan dalam 6 kelompok yang terdiri dari 3 kelompok neraca dan 3 kelompok laba rugi. Tiap kelompok dibagi menjadi beberapa golongan dan tiap golongan dibagi dalam sub golongan serta tiap golongan dirinci menjadi jenis rekening.

Pemberian kode rekening pada pusat-pusat biaya dan kode rekening pembantu biaya dengan metode kelompok dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat digambarkan dengan contoh sebagai berikut:

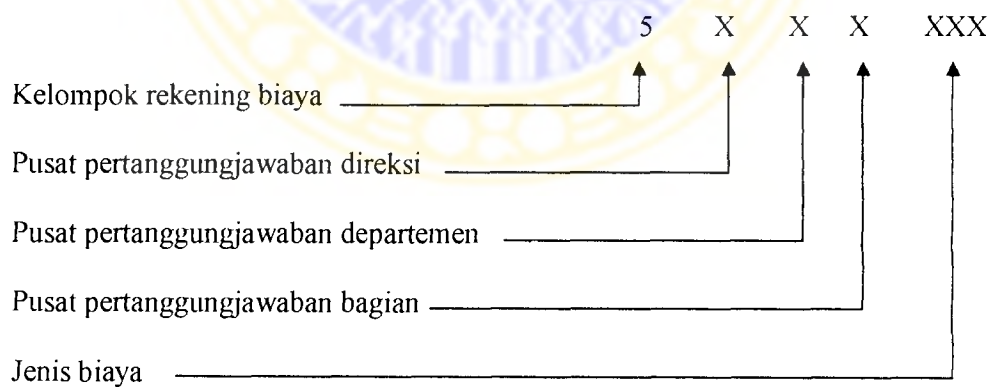
**Tabel 2.1**  
**Kode Rekening**

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

Sumber: Mulyadi, 2001. Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa, Edisi 3, Jakarta: Salemba Empat.

**Gambar 2.2**

**Arti Posisi Angka dalam Kode Rekening Biaya**



Sumber: Mulyadi, 2001. Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa, Edisi 3, Jakarta: Salemba Empat.

#### 2.1.4.4. Laporan pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban pada dasarnya menyajikan perbandingan antara prestasi sesungguhnya dengan prestasi yang diharapkan. Laporan pertanggungjawaban dibuat untuk memberitahukan kepada pimpinan mengenai apa yang terjadi dalam perusahaan. Manajemen dapat mempelajari laporan tersebut untuk menentukan apakah kejadian tersebut perlu diselidiki atau tidak. Sehingga laporan pertanggungjawaban digunakan untuk pengendalian manajemen dan penilaian kinerja setiap pusat pertanggungjawaban

Pengertian laporan pertanggungjawaban menurut Usry dan Carter (2002:17-8): *“Responsibility reporting is the reporting phase of responsibility accounting”*.

Untuk meningkatkan efektivitas penyampaian laporan pertanggungjawaban, menurut Usry dan Carter (2005:112) laporan pertanggungjawaban harus mempunyai karakteristik pokok sebagai berikut:

1. Laporan sebaiknya sesuai dengan bagan organisasi, yaitu harus ditujukan pada individu yang bertanggungjawab untuk mengendalikan hal-hal yang dilaporkan.
2. Laporan sebaiknya konsisten dalam bentuk dan isi sewaktu setiap kali dilaporkan.
3. Laporan sebaiknya dikeluarkan secara tepat waktu.
4. Laporan sebaiknya dikeluarkan secara berkala dan teratur guna meningkatkan kegunaan dari laporan tersebut.
5. Laporan harus mudah dipahami.
6. Laporan sebaiknya memuat cukup detail tetapi tidak berlebihan.

7. Laporan sebaiknya membandingkan antara biaya aktual dengan biaya yang dianggarkan dan menerangkan penyimpangan kalau ada.
8. Laporan harus bersifat analitis

Isi laporan pertanggungjawaban disesuaikan dengan tingkat manajemen yang menerimanya. Untuk tingkat manajemen terendah disajikan biaya terkendali menurut obyek pengeluaran, sedangkan tingkat manajemen di atasnya disajikan total biaya pusat pertanggungjawaban yang dibawahinya ditambah dengan biaya terkendali yang terjadi di pusat pertanggungjawabannya sendiri.

## **2.2. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi,2001:415). Penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi. Oleh karena itu, jika informasi akuntansi dipakai sebagai salah satu dasar penilaian kinerja, maka informasi akuntansi yang memenuhi kebutuhan tersebut adalah informasi akuntansi manajemen yang dihubungkan dengan individu yang memiliki peran tertentu dalam organisasi. Tipe informasi akuntansi manajemen yang memiliki karakteristik semacam itu disebut dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban.

Penilaian kinerja dimaksudkan untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan seperti tertuang dalam anggaran maupun kebijakan manajemen.

### **2.2.1. Tahapan penilaian kinerja**

Menurut Mulyadi (2001:418), penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahapan utama yaitu tahap persiapan dan tahap penilaian.

Tahap persiapan meliputi penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab, penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja, dan pengukuran kinerja sesungguhnya.

Sedangkan tahap penilaian terdiri dari tiga hal, yaitu: perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan, penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja, dan penegakan perilaku yang diinginkan serta pencegahan perilaku yang tidak diinginkan.

### **2.2.2. Penilaian kinerja berdasarkan keuangan**

Pengukuran kinerja keuangan adalah pengukuran kinerja dalam satuan mata uang atau dalam bentuk satuan moneter yang merupakan hasil akhir dari kegiatan dan merupakan keputusan manajemen. Seperti pendapat Hansen dan Mowen (2004:486): Ukuran keuangan adalah yang diekspresikan dalam istilah moneter.

Dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban, ukuran kinerja keuangan kurang relevan untuk dimanfaatkan sebagai alat pengendalian karena pengukurannya hanya berdasarkan perbandingan hasil aktual dengan hasil yang

dianggarkan serta dalam kaitannya dengan profitabilitas seperti laba bersih, pengembalian atas modal, dan lain-lain.

Dalam penilaian ini, pada prinsipnya seorang manajer hanya diminta bertanggung jawab atas hal-hal yang dapat mereka kendalikan seperti tercantum dalam anggaran. Kemampuan mengendalikan biaya dan mencapai target penghasilan menjadi ukuran utama. Jadi pada pendekatan ini, penilaian kinerja berorientasi pada apa hasil yang diperoleh dan bukan pada bagaimana hasil tersebut diperoleh.

### **2.2.3. Penilaian kinerja berdasarkan non-keuangan**

Ukuran kinerja non-keuangan disebut juga dengan ukuran kinerja operasional aktivitas. Ukuran ini dirancang untuk menilai seberapa baik suatu aktivitas dikerjakan dan hasil yang dicapai. Ukuran ini juga dirancang untuk mengetahui apakah terjadi perbaikan dalam aktivitas operasional. Satuan pengukuran yang digunakan bukan dalam satuan mata uang tetapi disesuaikan dengan aktivitas yang dilakukan. Seperti pendapat Hansen dan Mowen (2004:486): Ukuran non-keuangan adalah ukuran yang menggunakan unit non-moneter. Sebenarnya seluruh subunit organisasi memiliki tujuan non-finansial, seperti mutu produk, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, pengantaran tepat waktu, dan semangat kerja karyawan (Govindarajan, 2005:8).

Menurut Hansen dan Mowen (2004:493): pengukuran non-keuangan berhubungan dengan 3 dimensi ukuran kinerja aktivitas, yaitu efisiensi, kualitas dan waktu. Efisiensi akan memfokuskan pada hubungan antara aktivitas input dan aktivitas output. Efisiensi aktivitas bisa diraih dengan menghasilkan output dari

aktivitas yang sama dengan biaya yang lebih rendah. Kualitas mengacu pada aktivitas yang dilakukan secara benar. *Quality refers to the degree or grade of excellence* (Hansen, 2003:441). Waktu untuk melakukan suatu aktivitas juga merupakan indikator penting. Lebih banyak waktu berarti kurang efisien dan sedikit kemampuan untuk merespons permintaan pelanggan.

Ukuran kinerja non-keuangan bagaimanapun juga tetap diperlukan karena bersifat melengkapi ukuran keuangan dalam mengukur kinerja perusahaan secara komprehensif.

### **2.3. Hubungan antara Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Penilaian Kinerja**

Berdasarkan uraian diatas, akuntansi pertanggungjawaban mengukur penilaian kinerja tidak hanya berdasarkan perspektif keuangan saja, tetapi juga non-keuangan. Jadi dalam kerangka akuntansi pertanggungjawaban, kinerja dianggap lebih dari sekedar perspektif keuangan. Ukuran-ukuran kinerja non-keuangan seperti waktu, kualitas dan efisiensi operasional juga merupakan dimensi yang penting dari kinerja.



#### 2.4. Penelitian Sebelumnya

Penelitian mengenai akuntansi pertanggungjawaban pernah dilakukan sebelumnya. Salah satunya oleh Dyah Sulistyowati pada tahun 2004. Adapun hasil penelitiannya adalah:

1. Perusahaan telah membentuk pusat pertanggungjawaban. Namun, belum terdapat pemisahan bagian-bagian yang bertanggung jawab terhadap biaya yang dikeluarkan.
2. Belum terdapat klasifikasi antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Penyusunan anggaran selama ini masih bersifat *top-down*.
3. Penilaian kinerja dilakukan dengan cara membandingkan antara rasio-rasio keuangan antar periode, serta anggaran dengan realisasinya.
4. Fungsi pengendalian dan penilaian kinerja belum berjalan maksimal.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah membahas tentang konsep, peranan, dan tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban. Perbedaannya terletak pada obyek dan subyek penelitian, serta penilaian kinerja. Pada penelitian terdahulu digunakan ukuran kinerja keuangan, sedangkan pada penelitian ini digunakan ukuran kinerja keuangan dan non-keuangan.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Pendekatan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yaitu “Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. BKI Cabang Utama Surabaya dalam fungsinya sebagai alat penilai kinerja manajer konsultasi & supervisi?”, maka pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif. Alasan penggunaan pendekatan tersebut adalah pertama, penelitian ini tidak bertujuan untuk menguji hipotesis tertentu atau membuktikan teori tertentu. Kedua, instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah peneliti itu sendiri bukan berupa test atau angket. Dan ketiga, pendekatan ini lebih mementingkan proses dari penelitian bukan hasil dari penelitian.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Alasan digunakannya metode studi kasus seperti yang dikemukakan oleh Yin (2004:1), yaitu bila pokok pertanyaannya berkenaan dengan “*how*” atau “*why*”, peneliti memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki, dan bilamana fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer di dalam konteks kehidupan nyata.

### 3.2. Ruang Lingkup Penelitian

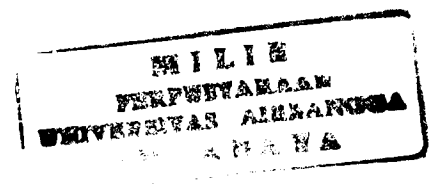
Penelitian ini dibatasi pada masalah yang menyangkut penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu manajemen untuk menilai prestasi kinerja manajer konsultasi & supervisi pada PT. Biro Klasifikasi Indonesia Cabang Utama Surabaya.

### 3.3. Desain Penelitian

Desain dalam penelitian ini menggunakan metode studi kasus. Untuk metode studi kasus, komponen dalam desain penelitian terdiri dari:

#### I. Pertanyaan penelitian

- a. Bagaimana sistem akuntansi pertanggungjawaban yang selama ini diterapkan di bidang konsultasi & supervisi pada PT. BKI Cabang Utama Surabaya ?
- b. Bagaimana fokus pertanggungjawaban manajer konsultasi & supervisi pada PT. BKI Cabang Utama Surabaya ?
- c. Bagaimana standar dan pengukuran penilaian kinerja manajer konsultasi & supervisi pada PT. BKI Cabang Utama Surabaya ?
- d. Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat untuk menilai kinerja manajer konsultasi & supervisi pada PT. BKI Cabang Utama Surabaya ?



## 2. Proposisi

Bahwa dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang menempatkan tanggung jawab pada proses dan menggunakan ukuran kinerja keuangan dan non-keuangan, maka penilaian kinerja manajer dapat dilakukan secara komprehensif.

## 3. Unit-unit analisis

Unit analisis yang akan digunakan sebagai obyek penelitian adalah:

1. Sistem akuntansi pertanggungjawaban di bidang konsultansi & supervisi PT. BKI Cabang Utama Surabaya, termasuk:
    1. Anggaran
    2. Klasifikasi biaya
    3. Kode rekening
    4. Laporan pertanggungjawaban manajer
  2. Sistem penilaian kinerja di bidang konsultansi & supervisi PT. BKI Cabang Utama Surabaya, termasuk:
    1. Standar penilaian kinerja manajer
    2. Pengukuran penilaian kinerja manajer.
4. Logika yang mengaitkan data dengan proposisi

Hal ini akan dijelaskan pada tabel 3.1 berikut. Tabel ini menunjukkan kaitan logika antara pertanyaan penelitian, proposisi, dan data yang diperlukan oleh peneliti.

**Tabel 3.1**  
**Kaitan Logika antara Data dengan Proposisi**

No	Pertanyaan Penelitian	Proposisi	Data
1.	Bagaimana sistem akuntansi pertanggungjawaban yang selama ini diterapkan di bidang konsultasi & supervisi pada PT.BKI Cabang Utama Surabaya?	Bahwa dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang menempatkan tanggung jawab pada proses dan menggunakan ukuran kinerja keuangan dan non-keuangan, maka penilaian kinerja manajer dapat dilakukan secara komprehensif.	Struktur organisasi, anggaran, klasifikasi biaya, kode rekening, dan laporan pertanggungjawaban manajer konsultasi & supervisi di PT. BKI Cabang Utama Surabaya.
2.	Bagaimana fokus pertanggungjawaban manajer konsultasi & supervisi pada PT. BKI Cabang Utama Surabaya?	Bahwa dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang menempatkan tanggung jawab pada proses dan menggunakan ukuran kinerja keuangan dan non-keuangan, maka penilaian kinerja manajer dapat dilakukan secara komprehensif.	Hasil wawancara dengan manajer konsultasi & supervisi mengenai <i>job description</i> di bidang konsultasi & supervisi.
3.	Bagaimana standar dan pengukuran penilaian kinerja manajer konsultasi & supervisi pada PT. BKI Cabang Utama Surabaya?	Bahwa dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang menempatkan tanggung jawab pada proses dan menggunakan ukuran kinerja keuangan dan non-keuangan, maka penilaian kinerja manajer dapat dilakukan secara komprehensif.	a. Hasil wawancara dengan manajer konsultasi & supervisi mengenai penilaian kinerja di bidang konsultasi & supervisi. b. Standar kinerja dan pengukuran kinerja di bidang konsultasi & supervisi.
4.	Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat untuk menilai kinerja manajer konsultasi & supervisi pada PT. BKI Cabang Utama Surabaya?	Bahwa dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang menempatkan tanggung jawab pada proses, menggunakan ukuran kinerja keuangan dan non-keuangan, maka penilaian kinerja manajer dapat dilakukan secara komprehensif.	a. Hasil wawancara dengan manajer mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja manajer. b. Anggaran, klasifikasi biaya, kode rekening, dan laporan pertanggungjawaban serta standar dan pengukuran penilaian kinerja manajer.

5. Kriteria untuk menginterpretasikan temuan.
  1. Standar kinerja yang bersifat dinamis dan berorientasi pada proses.
  2. Pengukuran kinerja berdasarkan perspektif keuangan dan non-keuangan.
  3. Penilaian kinerja berdasarkan perspektif keuangan dan non-keuangan.
  4. Penghargaan atas kinerja diberikan berdasarkan kinerja tim.

### **3.4. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data ada dua yaitu data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif adalah data yang dikumpulkan menurut gambaran perusahaan. Sedangkan data kuantitatif adalah data yang berupa angka. Data kualitatif berupa sejarah, tujuan, visi, misi, dan strategi PT. BKI, serta sistem akuntansi pertanggungjawaban dan sistem penilaian kinerja yang digunakan di bidang konsultasi & supervisi pada PT. BKI Cabang Utama Surabaya. Sedangkan data kuantitatif adalah anggaran biaya, anggaran pendapatan, klasifikasi biaya, kode rekening, dan laporan pertanggungjawaban di bidang konsultasi & supervisi, serta data-data kuantitatif lain yang terkait.

Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data primer, diperoleh dari hasil observasi dan wawancara dengan manajer konsultasi & supervisi, kepala administrasi operasional & umum, kepala administrasi keuangan, serta para inspektur di bidang konsultasi dan supervisi PT. BKI Cabang Utama Surabaya mengenai obyek penelitian.
2. Data sekunder, diperoleh dengan cara dokumentasi, yaitu: anggaran biaya, anggaran pendapatan, klasifikasi biaya, kode rekening, laporan

pertanggungjawaban di bidang konsultasi & supervisi, standar dan pengukuran penilaian kinerja manajer, serta dokumen lain dan teori yang mendukung penelitian ini. Data sekunder berfungsi sebagai pelengkap data primer.

### **3.5. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik-teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara, yaitu bertanya secara langsung kepada manajer konsultasi & supervisi pada PT. BKI Cabang Utama Surabaya mengenai proses penyusunan anggaran, klasifikasi biaya, klasifikasi kode rekening, dan sistem penilaian kinerja manajer.
2. Dokumentasi, yaitu meminta dokumen-dokumen tertulis kepada manajer konsultasi & supervisi pada PT. BKI Cabang Utama Surabaya berupa struktur organisasi, anggaran biaya, klasifikasi biaya, klasifikasi kode rekening, dan laporan pertanggungjawaban.
3. Observasi, yaitu mengamati secara langsung mekanisme penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. BKI.

### **3.6. Prosedur Pengumpulan Data**

Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan berbagai cara yang dianggap relevan dan akurat. Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi:

1. Survey pendahuluan: Prosedur ini dilakukan untuk mengetahui kondisi dan permasalahan yang ada di dalam perusahaan, terutama bagaimana sistem akuntansi pertanggungjawaban digunakan sebagai alat bantu untuk melakukan penilaian kinerja manajer.
2. Penelitian terdahulu: Prosedur ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana peneliti-peneliti sebelumnya menerapkan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu untuk menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban, bagaimana implikasinya serta saran yang dianjurkan kepada perusahaan yang menjadi objek penelitian.
3. Studi kepustakaan: Prosedur ini dilakukan untuk mempersiapkan data yang dicari sehingga terdapat kesesuaian antara data yang akan diperoleh dengan landasan teorinya.
4. Observasi: Prosedur ini dilakukan untuk mendapatkan data primer yaitu data yang secara langsung diperoleh dari perusahaan untuk tujuan penelitian. Prosedur ini dilakukan dengan cara melakukan kunjungan langsung ke obyek penelitian.

### **3.7. Teknik Analisis Data**

Setelah data diperoleh dari hasil penelitian, maka data tersebut akan diolah dan dianalisis secara deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Proses analisis data menggunakan teknik yang dikembangkan oleh Yin (2004:135) melalui langkah-langkah berikut:

1. Menguji validitas data



Validitas data menunjukkan bahwa suatu data dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Penulis akan menggunakan literatur untuk dijadikan dasar dalam membuktikan bahwa data yang diperoleh berguna dalam penelitian.

## 2. Interpretasi awal

Interpretasi awal merupakan perkiraan atau simpulan awal yang dibuat oleh penulis mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu untuk melakukan penilaian kinerja manajer konsultasi & supervisi pada PT. Biro Klasifikasi Indonesia Cabang Utama Surabaya.

## 3. Triangulasi

Triangulasi merupakan teknik untuk memeriksa keabsahan data yang diperoleh dengan memanfaatkan sesuatu di luar data tersebut sebagai pembanding data. Model triangulasi dalam penelitian ini menggunakan triangulasi dengan sumber dan teori.

## 4. Mengkategorikan data

Data yang diperoleh akan dikelompokkan berdasarkan jenisnya.

## 5. Menyusun data secara sistematis

Data yang telah dikelompokkan berdasarkan masing-masing jenis disusun secara sistematis agar mempermudah dalam melakukan analisis.

## 6. Menganalisis data dan membandingkannya dengan teori yang sesuai dengan pokok permasalahan penelitian.

## 7. Menyimpulkan hasil analisis dan mencari alternatif solusi masalah.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Gambaran Umum Perusahaan

##### 4.1.1. Sejarah singkat PT. Biro Klasifikasi Indonesia

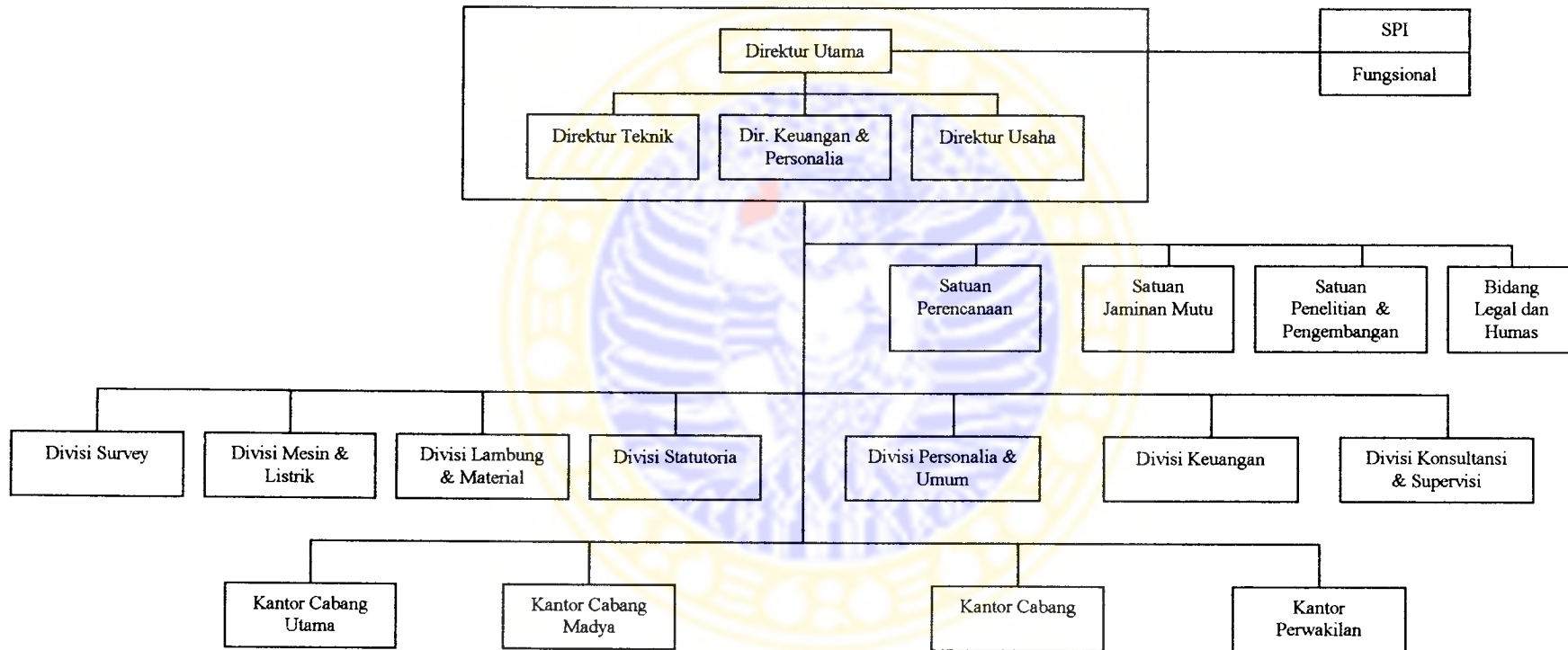
Perusahaan Negara Biro Klasifikasi Indonesia didirikan pada tanggal 1 Juli 1964 dan beralih status menjadi PT. Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) pada tahun 1977. Kedudukan PT. BKI berpusat di Jakarta dengan wilayah kerja tersebar di dalam dan luar negeri. Lokasi PT. BKI Cabang Utama Surabaya berada di kawasan pelabuhan Tanjung Perak Surabaya. PT. BKI merupakan BUMN di Departemen Perhubungan yang bergerak di bidang jasa klasifikasi, konsultasi, dan supervisi kelautan.

PT. BKI mempunyai motto “Terpercaya”, visi dan misi guna menjadi badan klasifikasi yang memiliki reputasi internasional setara dengan *International Association Classification Society* untuk melaksanakan program pemerintah di bidang kelautan dengan selalu mengutamakan mutu dan pelayanan jasa berdasarkan komitmen yang tinggi terhadap keselamatan jiwa dan benda.

##### 4.1.2. Struktur organisasi perusahaan

Adapun struktur organisasi PT. BKI secara jelas dapat dilihat pada Gambar 4.1 dan Gambar 4.2. Dengan adanya struktur organisasi maka akan dapat diketahui kedudukan, wewenang, dan tanggung jawab tiap-tiap bagian dalam perusahaan sehingga dapat mendukung sistem akuntansi pertanggungjawaban dan sistem penilaian kinerja di setiap tingkatan bagian dalam perusahaan.

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi**  
**PT. Biro Klasifikasi Indonesia (Persero)**



Kantor Cabang Utama : Tanjung Priok, Surabaya, Balikpapan, dan Batam

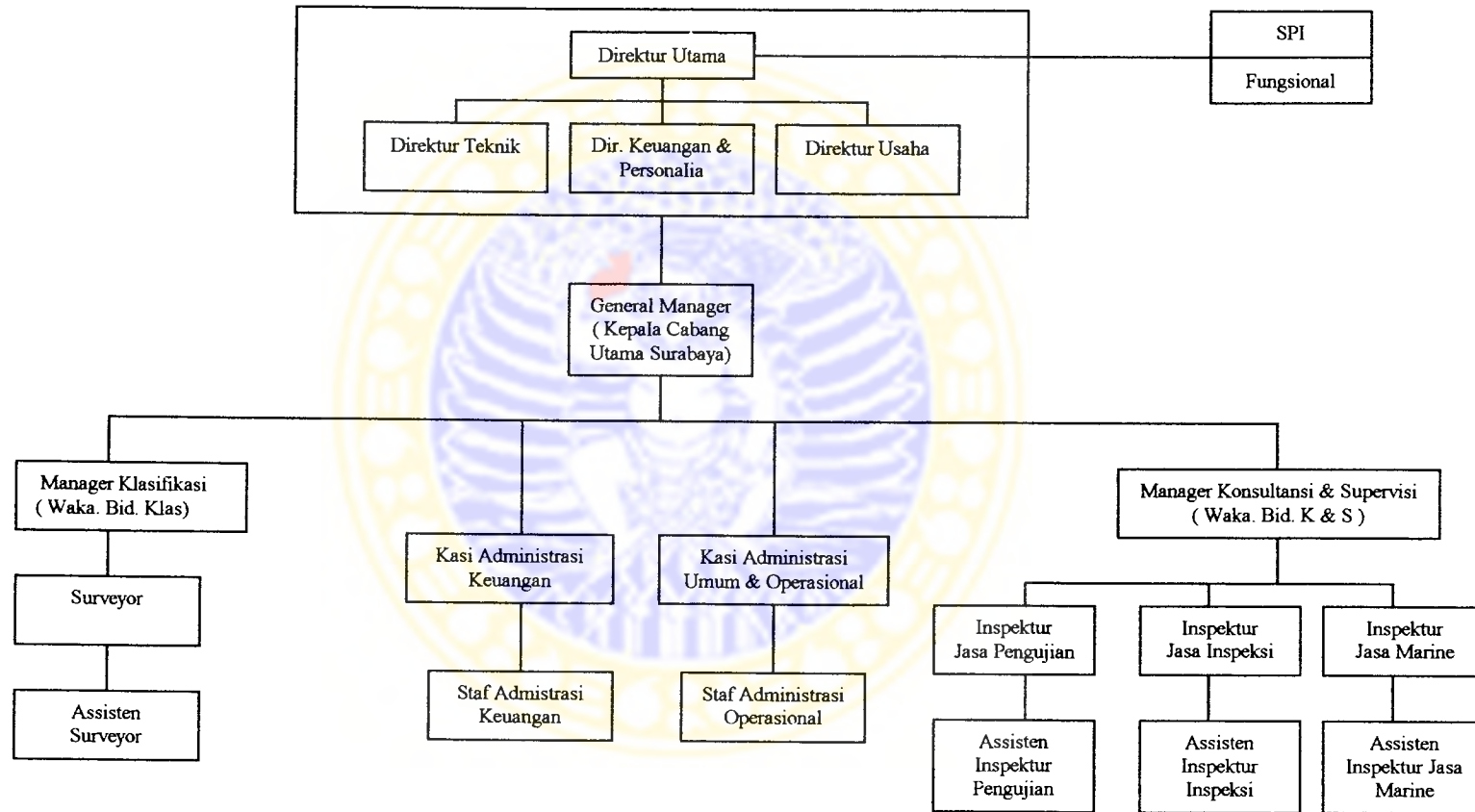
Kantor Cabang Madya : Semarang, dan Palembang

Kantor Cabang : Belawan, Dumai, Padang, Cirebon, Cigading, Makassar, Pontianak, Banjarmasin, Sorong, Bitung, Ambon, dan Singapore

Kantor Perwakilan : Pekanbaru, Kendari, Jambi

Sumber : Data intern perusahaan

**Gambar 4.2**  
**Struktur Organisasi**  
**PT. Biro Klasifikasi Indonesia (Persero)**  
**Cabang Utama Surabaya**



Sumber : Data intern perusahaan

Struktur organisasi merupakan kerangka yang menunjukkan segenap tugas dan pekerjaan dalam bagian organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, dan menjelaskan hubungan antara fungsi-fungsi dalam organisasi, serta wewenang dan tanggung jawab setiap tugas dan pekerjaan tersebut. Tujuan utama pembentukan struktur organisasi adalah adanya pembagian kerja yang jelas.

Dengan adanya pembagian kerja yang jelas dalam struktur organisasi, diharapkan masing-masing fungsi dapat saling mendukung dan melakukan koordinasi sehingga kinerja perusahaan secara keseluruhan dapat meningkat. Selain itu, manajer pusat pertanggungjawaban dapat meningkatkan kinerjanya dengan memfokuskan perhatiannya pada aktivitas yang terjadi di area tanggung jawabnya.

Penelitian ini berfokus pada bidang konsultasi & supervisi PT. BKI Cabang Utama Surabaya, sehingga dalam penelitian ini hanya akan dideskripsikan wewenang, tugas pokok dan tanggung jawab yang berkaitan dengan bidang konsultasi & supervisi, yaitu sebagai berikut:

#### 1. Manajer Konsultasi & Supervisi

Wewenang:

1. Memberikan perintah, penugasan, pengarahan, dan teguran kepada inspektur yang menjadi bawahannya, baik lisan maupun tulisan atas persetujuan kepala cabang utama;
2. Melakukan upaya yang diperlukan guna mencapai kelancaran pekerjaan mendapatkan proyek / order;

3. Menetapkan harga penawaran dan komitmen dengan sepengetahuan kepala cabang utama;
4. Menghentikan kegiatan produksi di bidang konsultasi & supervisi bila terjadi penyimpangan atau indikasi terjadinya penyimpangan;
5. Mengusulkan usulan anggaran di bidang konsultasi & supervisi;
6. Menandatangani surat kedinasan apabila kepala cabang utama berhalangan / tidak berada di tempat.

Tugas pokok:

1. Membantu kepala cabang utama dalam mengelola usaha jasa konsultasi & supervisi;
2. Melakukan pendekatan, pemasaran, dan upaya lainnya dalam rangka mendapatkan order / memenangkan tender;
3. Menyiapkan segala hal yang dipersyaratkan dalam rangka keikutsertaan tender / mendapatkan proyek di wilayah operasionalnya;
4. Menyiapkan surat kontrak perjanjian kerja proyek;
5. Melaksanakan pekerjaan / proyek dan menyiapkan laporan produksi;
6. Menyelesaikan permasalahan dengan pihak pengguna jasa berkaitan dengan proyek yang sedang dilaksanakan;
7. Membina inspektur dan staff lainnya yang menjadi bawahannya;
8. Menyelenggarakan prinsip-prinsip Good Corporate Governance yang berlaku didalam perilaku bekerja meliputi : transparansi, kemandirian, akuntabilitas, responsibilitas, dan kewajaran (fairness).

Bertanggung jawab atas:

1. Mutu jasa dan kelancaran aktivitas produksi konsultasi & supervisi;
2. Ketepatan waktu penyelesaian proyek dan penyerahan laporan produksi;
3. Hubungan baik dengan pemakai jasa / pemilik proyek;
4. Pencapaian target penguasaan pasar, pendapatan, dan target lainnya;
5. Kelancaran dalam keikutsertaan tender;
6. Penyiapan surat kontrak perjanjian kerja proyek;
7. Kesiapan pakai dan perawatan peralatan produksi;
8. Terlaksananya pemutakhiran dan perbaikan berbagai dokumen mutu;
9. Terselenggaranya prinsip-prinsip Good Corporate Governance yang berlaku di dalam perilaku bekerja dan berusaha.

## 2. Inspektur Jasa Pengujian

Tugas pokok:

1. Mempelajari instruksi kerja yang berkaitan dengan pengujian material;
2. Melakukan aktivitas pengujian terhadap material sesuai order;
3. Melakukan penghitungan biaya produksi sebagai dasar penetapan penawaran harga tender;
4. Membuat laporan hasil pengujian yang dilakukan secara tepat waktu;
5. Menyimpan serta merawat peralatan produksi pengujian;
6. Memberikan pembinaan kepada asisten inspektur pengujian;
7. Menyiapkan surat dinas yang berkaitan dengan tugas satuan kerjanya.

Bertanggung jawab atas:

1. Hasil pemeriksaan, penghitungan teknik dan aktivitas pengujian;
2. Kondisi peralatan produksi yang dipergunakannya;
3. Terselenggaranya pembinaan terhadap asisten inspektur;
4. Terselenggaranya prinsip-prinsip Good Corporate Governance yang berlaku di dalam perilaku bekerja dan berusaha.

### 3. Inspektur Jasa Inspeksi

Tugas pokok:

1. Melakukan aktivitas inspeksi dan sertifikasi serta membuat dan menyampaikan laporannya secara tepat waktu;
2. Mempelajari sistem mutu perusahaan, peraturan teknik serta code / regulasi lain yang berkaitan dengan inspeksi dan sertifikasi;
3. Melakukan pemeriksaan gambar-gambar, penghitungan teknik, inspeksi dan sertifikasi sesuai spesifikasi pekerjaan yang telah ditetapkan;
4. Melakukan penghitungan biaya produksi sebagai dasar penetapan penawaran harga tender;
5. Melakukan pembinaan terhadap asisten inspektur jasa inspeksi;
6. Menyiapkan surat dinas yang berkaitan dengan tugas satuan kerjanya.

Bertanggung jawab atas:

1. Hasil pemeriksaan, penghitungan teknik, survey aktivitas inspeksi;
2. Terselenggaranya pembuatan laporan survey aktivitas inspeksi secara tepat waktu dan benar;



3. Terselenggaranya pembinaan terhadap asisten inspektur jasa inspeksi;
4. Kondisi peralatan produksi yang dipergunakannya;
5. Terselenggaranya prinsip-prinsip Good Corporate Governance yang berlaku di dalam perilaku bekerja dan berusaha.

#### 4. Inspektur Jasa Marine

Tugas pokok:

1. Melakukan aktivitas supervisi marine serta membuat dan menyampaikan laporannya secara tepat waktu;
2. Mempelajari dan mendalami sistem mutu perusahaan, peraturan teknik serta regulasi lain yang berkaitan dengan aktivitas jasa marine;
3. Melakukan pemeriksaan gambar-gambar, penghitungan teknik, dan supervisi marine sesuai spesifikasi pekerjaan yang telah ditetapkan;
4. Melakukan penghitungan biaya produksi sebagai dasar penetapan penawaran harga tender;
5. Melakukan pembinaan terhadap asisten inspektur jasa marine;
6. Menyiapkan surat dinas yang berkaitan dengan tugas satuan kerjanya.

Bertanggung jawab atas:

1. Hasil pemeriksaan, penghitungan teknik, jasa supervisi marine;
2. Terlaksananya pelaksanaan tugas yang terkait dengan jasa marine;
3. Terselenggaranya pembuatan laporan supervisi secara tepat waktu;
4. Terselenggaranya prinsip-prinsip Good Corporate Governance yang berlaku di dalam perilaku bekerja dan berusaha.

#### 4.1.3. Proses bisnis PT. Biro Klasifikasi Indonesia

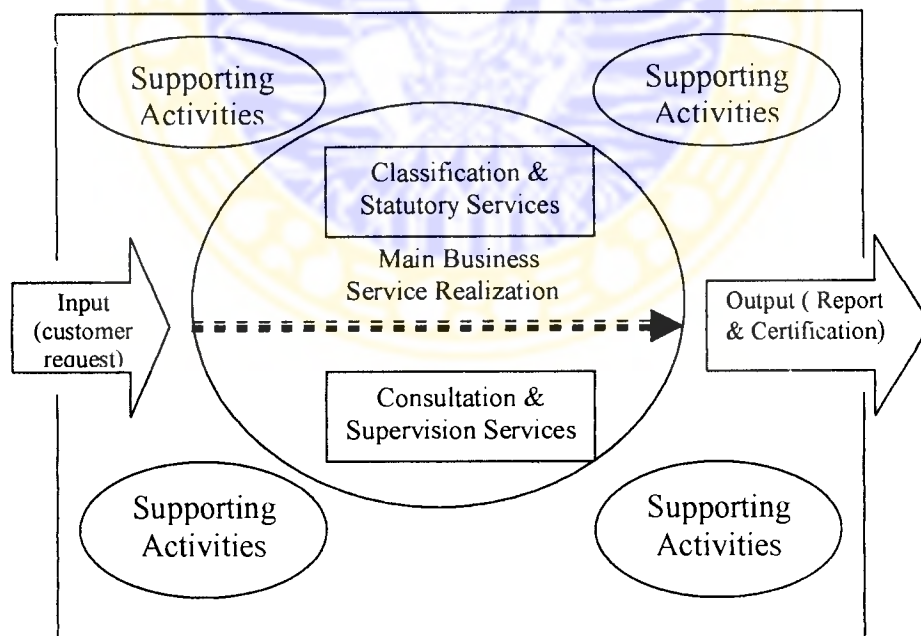
Proses bisnis pada PT. BKI terdiri dari tiga aktivitas, yaitu :

1. Aktivitas segmen usaha klasifikasi
2. Aktivitas segmen usaha konsultasi & supervisi
3. Aktivitas penunjang produksi

Adapun Gambar 4.3 berikut menunjukkan gambaran umum proses bisnis pada PT. BKI. Alur aktivitas realisasi jasa yang berawal dari input berupa *customer request* untuk melakukan kegiatan usaha klasifikasi atau konsultasi & supervisi dengan ditunjang aktivitas lainnya sampai dengan output yaitu pelaporan survey dan penerbitan sertifikat.

**Gambar 4.3**

#### **Proses Bisnis PT. Biro Klasifikasi Indonesia (Persero)**



Sumber : Data intern perusahaan

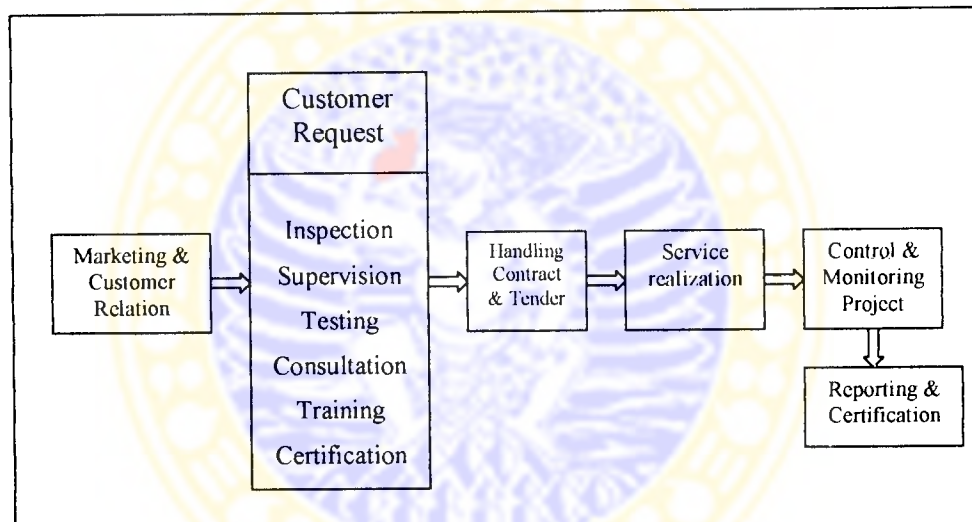
#### 4.1.3.1 Proses bisnis Konsultasi & Supervisi

Pada PT. BKI khususnya bidang konsultasi & supervisi, proses bisnisnya meliputi pengendalian permintaan jasa, pelayanan inspeksi / pengujian hingga penerbitan laporan pekerjaan dan sertifikat. Secara global, proses bisnis pada bidang konsultasi & supervisi dapat dilihat pada bagan berikut :

**Gambar 4.4**

#### **Proses Bisnis Konsultasi & Supervisi**

#### **PT. Biro Klasifikasi Indonesia (Persero)**



Sumber : Data intern perusahaan

Dalam proses bisnis diatas, marketing dan hubungan dengan pemakai jasa adalah tanggung jawab bidang operasional dan umum. Bidang ini setiap tahunnya menyusun program pemasaran yang meliputi jadwal presentasi & promosi, strategi harga, analisis pasar, dan evaluasi kinerja. Media promosi yang sering digunakan adalah brosur, leaflet, dan internet. Harapannya adalah dapat

memperluas pangsa pasar dengan menjaring permintaan jasa yang sebanyak-banyaknya.

Permintaan jasa baik melalui tender, telepon, surat, maupun faksimile harus direspon dengan cepat dan dicatat dalam *request confirmation letter* untuk kemudian dibuatkan kontrak. Pengendalian proses permintaan jasa dan penanganan kontrak adalah tanggung jawab manajer konsultasi & supervisi.

Setelah kontrak disepakati, maka *service realization* dapat segera dimulai. Diawali dengan penyusunan rencana kerja & anggaran (RKA) proyek yang harus disetujui oleh manajer bidang konsultasi & supervisi, dilanjutkan dengan penunjukan inspektor pelaksana oleh manajer. Setelah itu inspektor pelaksana dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kontrak hingga selesai.

Setelah proyek selesai, inspektor pelaksana membuat laporan akhir proyek yang dilaporkan ke manajer untuk kemudian diserahkan ke pemilik (*customer*) beserta sertifikat yang terkait.

#### **4.1.3.2. Peralatan produksi dan pelindung diri**

Proses penanganan pekerjaan proyek pada bidang konsultasi & supervisi PT. BKI menggunakan berbagai macam alat produksi. Contoh daftar alat-alat produksi berikut spesifikasi merk, tipe, kapasitas, dan kegunaannya dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut:



**Tabel 4.1**  
**Daftar dan Aktivitas Alat Produksi**  
**Bidang K&S PT. BKI Cabang Utama Surabaya**  
**Posisi Bulan : Juli 2006**

No	Nama Alat	Jml	Merk	Type	Kapasitas	Catatan
1	Load Cell	3	Strain Stall	2791	@ 50 Ton	Digunakan pada load test (1unit)
2	Water Bag	2	-----	-----	@ 10 Ton	Digunakan pada inspeksi forklift (1unit)
3	Chemical MPI	1	Magnaflux	7HF	400 ml	Digunakan pada inspeksi crane (6unit)
4	Yoke Electric	2	Magnaflux	Y-7	AC / DC	Digunakan pada inspeksi container 25 unit
5	Wall Thickness	2	Krautkramer	DM4	-----	Digunakan pada inspeksi vacuum tank 6 unit
6	Pressure Test Pump	1	Krisbow	----	-----	Digunakan pada inspeksi botol angin 5 kapal

Sumber : Data Intern Perusahaan

Untuk mencegah terjadinya kecelakaan kerja yang berakibat fatal, para inspektor diwajibkan untuk senantiasa menggunakan peralatan pelindung diri atau *personal protective equipment* yang meliputi : pakaian survey / inspeksi, helm, sarung tangan, *safety shoes*, lampu senter, dan kacamata las.

#### 4.1.3.3. Hasil produksi

Selama menjalankan usaha di bidang jasa konsultasi dan supervisi kelautan, saat ini PT. BKI secara keseluruhan telah menghasilkan enam jenis produk, yaitu :

1. Jasa inspeksi dan sertifikasi kelautan & industri teknik sesuai Standar Nasional dan Standar Internasional
2. Jasa laboratorium pengujian material dan komponen

3. Jasa rekayasa teknik dan industri maritim
4. Jasa survey, supervisi, dan konsultasi anjungan minyak dan gas
5. Jasa pelatihan dan pendidikan di sektor minyak & gas, tenaga kerja, dan industri maritim
6. Jasa penanganan korosi di lingkungan industri teknik dan maritim

Sedangkan untuk PT. BKI Kantor Cabang Utama Surabaya, produk jasa yang dihasilkan ada tiga jenis, yaitu : jasa pengujian, jasa inspeksi, dan jasa supervisi marine.

## **4.2. Deskripsi dan Pembahasan Akuntansi Pertanggungjawaban Perusahaan**

### **4.2.1. Sistematika anggaran**

Anggaran pada PT. BKI terdiri dari anggaran produksi, anggaran eksploitasi, dan anggaran investasi. Anggaran produksi berisi rencana jumlah proyek yang harus dikerjakan oleh suatu segmen usaha dalam setahun. Anggaran eksploitasi merupakan rincian dari anggaran pendapatan, biaya, dan laba usaha. Anggaran investasi berisi daftar pembelian alat-alat produksi dan aktiva tetap lainnya.

Dalam penelitian ini difokuskan pada anggaran eksploitasi karena memuat pendapatan dan biaya. Anggaran eksploitasi pada PT. BKI merupakan anggaran secara keseluruhan, dimana bagian keuangan yang akan menyiapkan usulan anggaran bagi masing-masing bidang usaha. Sebelum penyiapan anggaran, manajer masing-masing bidang usaha terlebih dahulu menyampaikan usulan anggaran kepada bagian keuangan untuk dianalisis. Usulan anggaran yang telah

disiapkan oleh bagian keuangan selanjutnya diserahkan kepada satuan perencanaan untuk dikonsolidasikan dengan anggaran seluruh kantor cabang dalam dan luar negeri.

Usulan anggaran yang telah dianalisis sesuai dengan rencana kerja dan pedoman yang telah ditetapkan, oleh satuan perencanaan selanjutnya diajukan kepada dewan direksi untuk dibahas dalam suatu rapat staff tahunan. Dalam rapat staff ini, terdapat kemungkinan untuk terjadinya perubahan target pendapatan maupun efisiensi biaya sesuai kebijaksanaan direksi. Anggaran yang telah disetujui dan ditetapkan oleh direktur utama selanjutnya dibukukan dalam rencana kerja & anggaran perusahaan (RKAP). Buku RKAP ini kemudian diserahkan ke komisaris dan didistribusikan ke seluruh kantor cabang dalam dan luar negeri.

Oleh dewan komisaris, buku RKAP tersebut dilaporkan kepada Kementerian BUMN Ditjen. Anggaran untuk kemudian dibahas lebih lanjut dalam rapat umum pemegang saham. RUPS tersebut menitikberatkan pembahasan pada *return on investment* dan dividen yang diterima negara dari PT. BKI.

Buku RKAP menjelaskan program kerja masing-masing bidang di kantor cabang yang meliputi deskripsi program kerja, maksud program, sasaran terukur, penanggung jawab, dan detail pelaksanaan program selama satu tahun. Selain itu, buku RKAP juga mencantumkan anggaran produksi, anggaran eksploitasi, dan anggaran investasi untuk satu tahun anggaran.

Contoh anggaran eksploitasi bidang konsultasi & supervisi pada PT. Biro Klasifikasi Indonesia Cabang Utama Surabaya dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut.



**TABEL 4.2**  
**PT. (PERSERO) BIRO KLASIFIKASI INDONESIA**  
**CABANG UTAMA SURABAYA**  
**BIDANG KONSULTANSI & SUPERVISI**  
**ANGGARAN EKSPLOITASI TAHUN 2006**

44

(DALAM RIBUAN RUPIAH)

No.	KODE REKENING	URAIAN	ANGGARAN TRIWULAN 1-2006	ANGGARAN TAHUN 2006
1	2	3	4	5
I.	6112	<b>PENDAPATAN</b> <b>KONSULTANSI &amp; SUPERVISI</b>		
	6112.01	1. UNIT JASA PENGUJIAN	450,200	1,876,000
	6112.02	2. UNIT JASA INSPEKSI	26,900	112,000
	6112.03	3. UNIT JASA MARINE	457,000	1,904,000
		Jumlah ( I )	<b>934,100</b>	<b>3,892,000</b>
II.	6602	<b>BIAYA PRODUKSI LANGSUNG</b>		
	6602.01	- Biaya Survey / Inspeksi Klasifikasi	48,000	200,000
	6602.02	- Biaya Material	33,451	139,379
	6602.03	- Biaya Tenaga Proyek	78,503	327,097
	6602.04	- Biaya Mob & Demob	27,434	114,308
	6602.05	- Biaya Perolehan Proyek	144,000	600,000
	6602.06	- Biaya Reporting	17,521	73,002
		Jumlah ( II )	<b>348,909</b>	<b>1,453,786</b>
III.		<b>BIAYA PRODUKSI TIDAK LANGSUNG</b>		
1	6702	<b>BIAYA PEGAWAI</b>		
	6702.01	- Gaji Dasar	15,727	89,120
	6702.02	- Gaji Merit	15,045	85,254
	6702.03	- Gaji Kepangkatan	1,550	8,784
	6702.04	- Tunjangan Kesejahteraan	12,446	70,528
	6702.05	- Honorarium	10,836	61,411
	6702.06	- Tunjangan Pengobatan	4,412	25,000
	6702.07	- Tunjangan Perumahan	3,011	17,063
	6702.08	- Asuransi Pegawai	0	0
	6702.09	- Pajak Penghasilan Pasal 21	3,530	20,000
		Jumlah ( 1 )	<b>66,557</b>	<b>377,160</b>
2	6712	<b>BIAYA FASILITAS KERJA</b>		
	6712.01	- Pakaian Kerja	0	2,500
	6712.02	- Cetak Mencetak	3,762	15,673
	6712.03	- Alat-alat Tulis Kantor	1,902	7,923
	6712.04	- Telepon dan Telex	2,847	11,863
	6712.05	- Pos / Listrik / Air	2,172	9,048
	6712.06	- Transport Lokal / Antar Jemput	12,221	50,921
	6712.07	- Rumah Tangga	10,060	41,915
		Jumlah ( 2 )	<b>32,964</b>	<b>139,843</b>
3	6722	<b>BIAYA PENGEMBANGAN PERUSAHAAN</b>		
	6722.01	- Biaya Pendidikan / Riset	9,617	40,071
	6722.02	- Biaya Perjalanan Dinas ( I & K )	11,326	47,191
	6722.03	- Biaya Pengembangan Operasi	22,539	135,579
		Jumlah ( 3 )	<b>43,482</b>	<b>222,841</b>
4	6732	<b>BIAYA PEMELIHARAAN</b>		
	6732.01	- Pemeliharaan Gedung	688	2,866
	6732.02	- Pemeliharaan Laboratorium	1,106	4,610
	6732.03	- Pemeliharaan Kendaraan	4,320	18,000
	6732.04	- Pemeliharaan Alat Kantor	186	774
	6732.05	- Pemeliharaan Komputer	2,495	10,397
		Jumlah ( 4 )	<b>8,795</b>	<b>36,647</b>
5	6742	-Biaya Penyusutan	2,352	9,798
		Jumlah ( III )	<b>154,150</b>	<b>786,289</b>
IV.		<b>JUMLAH BIAYA PRODUKSI ( II + III )</b>	<b>503,059</b>	<b>2,240,075</b>
V.	6802	<b>BIAYA PEMASARAN &amp; KEHUMASAN</b>		
	6802.01	- Biaya Penjualan	15,511	64,631
	6802.02	- Biaya Humas	210	876
		Jumlah ( V )	<b>15,721</b>	<b>65,507</b>
VI.		<b>JUMLAH BIAYA USAHA ( IV + V )</b>	<b>518,780</b>	<b>2,305,582</b>
VII.		<b>LABA USAHA ( I - VI )</b>	<b>415,320</b>	<b>1,586,418</b>

Sumber : Data intern perusahaan



Evaluasi RKAP termasuk anggaran eksploitasi dilaksanakan tiap tiga bulan sekali. Bila dalam triwulan pertama, realisasi pendapatan kurang dari jumlah yang dianggarkan, maka pada bulan berikutnya kegiatan pemasaran dan penagihan efisiensi biaya yang selama ini diterapkan adalah pembatasan penggunaan fasilitas kerja, seperti misalnya, pembatasan penggunaan internet, telepon, dan listrik.

Namun dalam hal harus terjadi biaya-biaya yang melebihi anggaran maka harus dicatat dan dilaporkan oleh bagian keuangan. Biaya-biaya yang melebihi anggaran sering disebabkan untuk membiayai permintaan jasa dengan nilai proyek yang besar. Bentuk pembiayaan proyek tersebut antara lain pembelian peralatan pengujian, pembelian material, pembayaran tenaga proyek lokal, dan biaya-biaya produksi langsung lainnya seperti biaya transportasi dan biaya angkut alat produksi ke lokasi proyek.

Jika permintaan jasa ini tidak dipenuhi maka akan merugikan PT. BKI karena selain tidak dapat memuaskan pelanggan juga kehilangan kesempatan untuk memperoleh pendapatan yang tinggi. Sehingga untuk memenuhi permintaan jasa tersebut, manajer sering meminta dana tambahan ke bagian keuangan. Inilah yang menyebabkan terjadinya biaya-biaya yang melebihi anggaran.

Contoh laporan biaya yang melewati anggaran dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut :



**TABEL 4.3**  
**PT BIRO KLASIFIKASI INDONESIA (PERSERO)**  
**CABANG UTAMA SURABAYA**  
**BIDANG KONSULTANSI & SUPERVISI**

**I. BIAYA YANG TELAH MELEWATI ANGGARAN 2005 PER 31 JULI 2005 : > 100 %**

URAIAN	ANGGARAN	ANGGARAN	S.D BULAN	BULAN	S.D BULAN	%	%
	TAHUN 2005	S.D TW III / 2005	LALU	INI	INI		
	1	2	3	4	5	6=3:1	7=5:2
- Biaya Tenaga Proyek	199,089	147,326	213,337	22,810	236,147	118.61	160.29
- Biaya Reporting	20,044	14,834	26,547	9,700	36,247	180.84	244.35
- Honorarium	1,528	1,078	8,164	1,727	9,891	647.32	917.53
- Pemeliharaan Gedung	967	716	2,009	653	2,662	275.28	371.79
- Pemeliharaan Alat Kantor	344	255	147	300	447	129.94	175.29

**II. BIAYA YANG TELAH MELEWATI ANGGARAN 2005 PER 31 JULI 2005 : > 50% < 85 %**

URAIAN	ANGGARAN	ANGGARAN	S.D BULAN	BULAN	S.D BULAN	%	%
	TAHUN 2005	S.D TW III / 2005	LALU	INI	INI		
	1	2	3	4	5	6=3:1	7=5:2
- Biaya Perolehan Proyek	583,000	431,420	352,934	62,591	415,525	71.27	96.32
- Tunjangan Kesejahteraan	39,930	28,186	22,470	3,320	25,790	64.59	91.50
- Tunjangan Pengobatan	13,886	9,802	8,556	2,952	11,508	82.87	117.40
- Telepon dan Telex	8,489	6,282	4,463	750	5,213	61.41	82.98
- Transport Lokal / Antar Jemput	19,140	14,164	11,702	962	12,664	66.17	89.41
- Biaya Pengembangan Operasi	94,600	70,005	54,914	14,669	69,583	73.55	99.40

Sumber : Data intern perusahaan

Hal diatas dapat terjadi karena manajer kurang berperan serta dalam penyusunan anggaran. Manajer hanya sebatas mengajukan usulan anggaran dan direksi yang menetapkan anggaran. Dalam hal ini, direktur usaha menetapkan standar anggaran yang tinggi bagi manajer bidang konsultasi dan supervisi untuk mencapai target pendapatan dan kepuasan pemakai jasa. Inilah yang memicu terjadinya biaya yang melebihi anggaran.

Dalam sistematika anggaran perusahaan, bagian keuangan dan satuan perencanaan pada PT. BKI berfungsi sebagai penyusun anggaran. Dalam proses penyusunan anggaran, PT. BKI menggabungkan metode *top-down budgeting* dan *bottom-up budgeting*.

Sisi *top-down budgeting* terlihat dari peran direksi dan komisaris dalam penetapan pedoman dan kebijakan penyusunan anggaran, sehingga masing-masing bidang dan kantor cabang memiliki standar yang sama dalam mengajukan usulan anggaran. Dalam hal ini, dewan direksi dan komisaris bertugas menetapkan dan memberikan persetujuan anggaran.

Sedangkan sisi *bottom-up budgeting* ditunjukkan dengan alur pengajuan usulan anggaran yang bergerak dari bawah ke atas, dimulai dari penyiapan usulan anggaran bidang usaha hingga pembahasan pada tingkat direksi dan komisaris.

Dalam proses penyusunan anggaran, partisipasi masing-masing manajer, kepala cabang dan direksi adalah sangat penting. Dalam sistematika penyusunan anggaran pada PT. BKI, manajer dan kepala cabang kurang berperan serta karena tugas dan tanggung jawab mereka hanya sebatas mengajukan usulan anggaran, tetapi tidak ikut serta dalam penetapan anggaran pendapatan maupun biayanya.

Dalam format anggaran pendapatan dan biaya sudah terlihat adanya kontribusi pendapatan dari tiap-tiap bidang jasa produksi, namun belum terlihat adanya alokasi biaya bagi bidang-bidang jasa tersebut. Anggaran tersebut hanya menunjukkan total biaya secara keseluruhan yang dianggarkan bagi bidang konsultasi dan supervisi pada PT. BKI Cabang Utama Surabaya, sedangkan konsep akuntansi pertanggungjawaban menginginkan penyusunan anggaran dilakukan untuk tiap tingkatan manajemen. Anggaran yang tidak mencantumkan alokasi biaya bagi masing-masing bidang jasa akan menyulitkan proses penilaian kinerja karena direksi tidak dapat mengidentifikasi biaya-biaya yang menjadi tanggung jawab masing-masing bidang jasa.

Dengan demikian, anggaran bidang konsultasi dan supervisi pada PT. BKI Cabang Utama Surabaya tersebut hanya berfungsi sebagai alat perencanaan dan kurang berfungsi sebagai alat pengendalian. Usulan format anggaran yang sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban untuk diterapkan pada bidang konsultasi dan supervisi PT. BKI Cabang Utama Surabaya dapat dilihat pada Tabel 4.4; Tabel 4.5; Tabel 4.6; dan Tabel 4.7



**TABEL 4.4**  
**PT. (PERSERO) BIRO KLASIFIKASI INDONESIA CABANG UTAMA SURABAYA**  
**UNIT JASA PENGUJIAN**  
**ANGGARAN EKSPLOITASI TAHUN 2006**

(DALAM RIBUAN RUPIAH)

No.	KODE REKENING	URAIAN	ANGGARAN TRIWULAN I-2006	ANGGARAN TAHUN 2006
1	2	3	4	5
I.	6112.SB.21	PENDAPATAN JASA PENGUJIAN	<b>450,200</b>	<b>1,876,000</b>
II.		<u>BIAYA TERKENDALI</u>		
1	6602.SB.21	<u>BIAYA PRODUKSI LANGSUNG</u>		
	6602.SB.21.02.1	- Biaya Material	33,451	139,379
	6602.SB.21.04.1	- Biaya Mob & Demob	27,434	114,308
	6602.SB.21.05.1	- Biaya Perolehan Proyek	69,402	289,209
	6602.SB.21.06.1	- Biaya Reporting	8,444	35,188
2		<u>BIAYA PRODUKSI TIDAK LANGSUNG</u>		
	6712.SB.21.02.1	- Cetak Mencetak	1,269	5,288
	6712.SB.21.03.1	- Alat-alat Tulis Kantor	642	2,673
	6712.SB.21.04.1	- Telepon dan Telex	961	4,002
	6712.SB.21.05.1	- Pos / Listrik / Air	733	3,053
	6712.SB.21.06.1	- Transport Lokal / Antar Jemput	4,123	17,179
	6732.SB.21.02.1	- Pemeliharaan Laboratorium	1,106	4,610
		JUMLAH BIAYA TERKENDALI	<b>147,565</b>	<b>614,888</b>
III.		<u>BIAYA TAK TERKENDALI</u>		
1	6602.SB.21	<u>BIAYA PRODUKSI LANGSUNG</u>		
	6602.SB.21.03.0	- Biaya Tenaga Proyek	78,503	327,097
2		<u>BIAYA PRODUKSI TIDAK LANGSUNG</u>		
	6702.SB.21.01.0	- Gaji Dasar	5,306	30,067
	6702.SB.21.02.0	- Gaji Merit	5,076	28,762
	6702.SB.21.03.0	- Gaji Kepangkatan	523	2,963
	6702.SB.21.04.0	- Tunjangan Kesejahteraan	4,199	23,794
	6702.SB.21.05.0	- Honorarium	3,656	20,718
	6702.SB.21.06.0	- Tunjangan Pengobatan	1,488	8,434
	6702.SB.21.07.0	- Tunjangan Perumahan	1,016	5,757
	6702.SB.21.08.0	- Asuransi Pegawai	0	0
	6702.SB.21.09.0	- Pajak Penghasilan Pasal 21	1,191	6,747
	6712.SB.21.01.0	- Pakaian Kerja	0	843
	6742.SB.21.0	-Biaya Penyusutan	794	3,306
		JUMLAH BIAYA TAK TERKENDALI	<b>101,751</b>	<b>458,490</b>
	6667.SB.21	TOTAL BIAYA UNIT JASA PENGUJIAN	<b>249,316</b>	<b>1,073,378</b>
	SB.21	LABA USAHA UNIT JASA PENGUJIAN	<b>200,884</b>	<b>802,622</b>

Sumber : Data intern perusahaan yang sudah diolah



**TABEL 4.5**  
**PT. (PERSERO) BIRO KLASIFIKASI INDONESIA CABANG UTAMA SURABAYA**  
**UNIT JASA INSPEKSI**  
**ANGGARAN EKSPLOITASI TAHUN 2006**

(DALAM RIBUAN RUPIAH)

No.	KODE REKENING	URAIAN	ANGGARAN TRIWULAN I-2006	ANGGARAN TAHUN 2006
1	2	3	4	5
I.	6112.SB.22	PENDAPATAN UNIT JASA INSPEKSI	26,900	112,000
II.		<u>BIAYA TERKENDALI</u>		
1	6602.SB.22	<u>BIAYA PRODUKSI LANGSUNG</u>		
	6602.SB.22.01.1	- Biaya Survey / Inspeksi Klasifikasi	2,668	11,111
	6602.SB.22.05.1	- Biaya Perolehan Proyek	4,147	17,266
	6602.SB.22.06.1	- Biaya Reporting	505	2,101
2		<u>BIAYA PRODUKSI TIDAK LANGSUNG</u>		
	6712.SB.22.02.1	- Cetak Mencetak	76	316
	6712.SB.22.03.1	- Alat-alat Tulis Kantor	38	160
	6712.SB.22.04.1	- Telepon dan Telex	57	239
	6712.SB.22.05.1	- Pos / Listrik / Air	44	182
	6712.SB.22.06.1	- Transport Lokal / Antar Jemput	246	1,026
		JUMLAH BIAYA TERKENDALI	7,781	32,402
III.		<u>BIAYA TAK TERKENDALI</u>		
1		<u>BIAYA PRODUKSI TIDAK LANGSUNG</u>		
	6702.SB.22.01.0	- Gaji Dasar	317	1,797
	6702.SB.22.02.0	- Gaji Merit	303	1,719
	6702.SB.22.03.0	- Gaji Kepangkatan	31	177
	6702.SB.22.04.0	- Tunjangan Kesejahteraan	251	1,422
	6702.SB.22.05.0	- Honorarium	218	1,238
	6702.SB.22.06.0	- Tunjangan Pengobatan	89	504
	6702.SB.22.07.0	- Tunjangan Perumahan	61	344
	6702.SB.22.08.0	- Asuransi Pegawai	0	0
	6702.SB.22.09.0	- Pajak Penghasilan Pasal 21	71	403
	6712.SB.22.01.0	- Pakaian Kerja	0	50
	6742.SB.22.0	-Biaya Penyusutan	47	197
		JUMLAH BIAYA TAK TERKENDALI	1,389	7,851
	6667.SB.22	TOTAL BIAYA UNIT JASA INSPEKSI	9,171	40,252
	SB.22	LABA USAHA UNIT JASA INSPEKSI	17,729	71,748

Sumber : Data intern perusahaan yang sudah diolah



**TABEL 4.6**  
**PT. (PERSERO) BIRO KLASIFIKASI INDONESIA CABANG UTAMA SURABAYA**  
**UNIT JASA MARINE**  
**ANGGARAN EKSPLOITASI TAHUN 2006**

(DALAM RIBUAN RUPIAH)

No.	KODE REKENING	URAIAN	ANGGARAN TRIWULAN I-2006	ANGGARAN TAHUN 2006
1	2	3	4	5
I.	6112.SB.23	PENDAPATAN UNIT JASA MARINE	<b>457,000</b>	<b>1,904,000</b>
II.		<u>BIAYA TERKENDALI</u>		
1	6602.SB.23	<u>BIAYA PRODUKSI LANGSUNG</u>		
	6602.SB.23.01.1	- Biaya Survey / Inspeksi Klasifikasi	45,332	188,889
	6602.SB.23.05.1	- Biaya Perolehan Proyek	70,451	293,525
	6602.SB.23.06.1	- Biaya Reporting	8,572	35,713
2		<u>BIAYA PRODUKSI TIDAK LANGSUNG</u>		
	6712.SB.23.02.1	- Cetak Mencetak	1,288	5,368
	6712.SB.23.03.1	- Alat-alat Tulis Kantor	651	2,713
	6712.SB.23.04.1	- Telepon dan Telex	975	4,063
	6712.SB.23.05.1	- Pos / Listrik / Air	744	3,099
	6712.SB.23.06.1	- Transport Lokal / Antar Jemput	4,185	17,439
		<b>JUMLAH BIAYA TERKENDALI</b>	<b>132,198</b>	<b>550,808</b>
III.		<u>BIAYA TAK TERKENDALI</u>		
1		<u>BIAYA PRODUKSI TIDAK LANGSUNG</u>		
	6702.SB.23.01.0	- Gaji Dasar	5,386	30,521
	6702.SB.23.02.0	- Gaji Merit	5,152	29,197
	6702.SB.23.03.0	- Gaji Kepangkatan	531	3,008
	6702.SB.23.04.0	- Tunjangan Kesejahteraan	4,262	24,154
	6702.SB.23.05.0	- Honorarium	3,711	21,031
	6702.SB.23.06.0	- Tunjangan Pengobatan	1,511	8,562
	6702.SB.23.07.0	- Tunjangan Perumahan	1,031	5,844
	6702.SB.23.08.0	- Asuransi Pegawai	0	0
	6702.SB.23.09.0	- Pajak Penghasilan Pasal 21	1,209	6,849
	6712.SB.23.01.0	- Pakaian Kerja	0	856
	6742.SB.23.0	-Biaya Penyusutan	805	3,355
		<b>JUMLAH BIAYA TAK TERKENDALI</b>	<b>23,600</b>	<b>133,377</b>
	6667.SB.23	<b>TOTAL BIAYA UNIT JASA MARINE</b>	<b>155,797</b>	<b>684,185</b>
	SB.23	<b>LABA USAHA UNIT JASA MARINE</b>	<b>301,203</b>	<b>1,219,815</b>

Sumber : Data intern perusahaan yang sudah diolah



**PT. (PERSERO) BIRO KLASIFIKASI INDONESIA CABANG UTAMA SURABAYA  
 BIDANG KONSULTANSI & SUPERVISI  
 ANGGARAN EKSPLOITASI TAHUN 2006**

**(DALAM RIBUAN RUPIAH)**

No.	KODE REKENING	URAIAN	ANGGARAN TRIWULAN I-2006	ANGGARAN TAHUN 2006
1	2	3	4	5
I.		<b>PENDAPATAN JASA :</b>		
	6112.SB.21	UNIT JASA PENGUJIAN	450,200	1,876,000
	6112.SB.22	UNIT JASA INSPEKSI	26,900	112,000
	6112.SB.23	UNIT JASA MARINE	457,000	1,904,000
		<b>JUMLAH PENDAPATAN</b>	<b>934,100</b>	<b>3,892,000</b>
II.		<b>BIAYA TERKENDALI</b>		
1		<b>BIAYA PRODUKSI TIDAK LANGSUNG</b>		
	6712.SB.20.01.1	- Pakaian Kerja	0	750
	6712.SB.20.02.1	- Cetak Mencetak	1,129	4,702
	6712.SB.20.03.1	- Alat-alat Tulis Kantor	571	2,377
	6712.SB.20.04.1	- Telepon dan Telex	854	3,559
	6712.SB.20.05.1	- Pos / Listrik / Air	652	2,714
	6712.SB.20.06.1	- Transport Lokal / Antar Jemput	3,666	15,276
	6712.SB.20.07.1	- Rumah Tangga	10,060	41,915
	6722.SB.20.01.1	- Biaya Pendidikan / Riset	9,617	40,071
	6722.SB.20.02.1	- Biaya Perjalanan Dinas (I & K)	11,326	47,191
	6722.SB.20.03.1	- Biaya Pengembangan Operasi	22,539	135,579
	6732.SB.20.01.1	- Pemeliharaan Gedung	688	2,866
	6732.SB.20.03.1	- Pemeliharaan Kendaraan	4,320	18,000
	6732.SB.20.04.1	- Pemeliharaan Alat Kantor	186	774
	6732.SB.20.05.1	- Pemeliharaan Komputer	2,495	10,397
	6667.SB.21	UNIT JASA PENGUJIAN	249,316	1,073,378
	6667.SB.22	UNIT JASA INSPEKSI	9,171	40,252
	6667.SB.23	UNIT JASA MARINE	155,797	684,185
		<b>JUMLAH BIAYA TERKENDALI</b>	<b>482,386</b>	<b>2,123,988</b>
III.		<b>BIAYA TAK TERKENDALI</b>		
1		<b>BIAYA PRODUKSI TIDAK LANGSUNG</b>		
	6702.SB.20.01.0	- Gaji Dasar	4,718	26,736
	6702.SB.20.02.0	- Gaji Merit	4,514	25,576
	6702.SB.20.03.0	- Gaji Kepangkatan	465	2,635
	6702.SB.20.04.0	- Tunjangan Kesejahteraan	3,734	21,158
	6702.SB.20.05.0	- Honorarium	3,251	18,423
	6702.SB.20.06.0	- Tunjangan Pengobatan	1,324	7,500
	6702.SB.20.07.0	- Tunjangan Perumahan	903	5,119
	6702.SB.20.08.0	- Asuransi Pegawai	0	0
	6702.SB.20.09.0	- Pajak Penghasilan Pasal 21	1,059	6,000
	6742.SB.20.0	- Biaya Penyusutan	706	2,939
	6802.SB.20.01.0	- Biaya Penjualan	15,511	64,631
	6802.SB.20.02.0	- Biaya Humas	210	876
		<b>JUMLAH BIAYA TAK TERKENDALI</b>	<b>36,394</b>	<b>181,594</b>
	6667.SB.20	TOTAL BIAYA BIDANG K & S	<b>518,780</b>	<b>2,305,582</b>
	SB.20	LABA USAHA BIDANG K & S	<b>415,320</b>	<b>1,586,418</b>

Sumber : Data intern perusahaan yang sudah diolah



#### 4.2.2. Klasifikasi biaya

Menurut konsep akuntansi pertanggungjawaban, manajer pusat pertanggungjawaban hanya bertanggung jawab terhadap biaya-biaya yang secara langsung dapat dikendalikannya dalam laporan pertanggungjawaban. Agar laporan dapat menyajikan informasi yang sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban, maka harus dilakukan pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tak terkendali.

Secara garis besar, biaya di bidang konsultasi dan supervisi PT. BKI Cabang Utama Surabaya diklasifikasikan ke dalam tiga kategori yaitu biaya produksi, biaya pemasaran, dan biaya administrasi. Biaya produksi dikelompokkan menjadi biaya produksi langsung dan biaya produksi tidak langsung.

Klasifikasi biaya yang dilakukan oleh perusahaan belum memenuhi konsep akuntansi pertanggungjawaban karena belum terdapat klasifikasi antara biaya terkendali dan tidak terkendali dalam anggaran dan laporan pertanggungjawaban.

Hal ini mengakibatkan tidak jelasnya penelusuran tanggung jawab manajer atas biaya yang terjadi sehingga berdampak pada lemahnya pengendalian biaya. Adanya pemisahan biaya-biaya terkendali dari seluruh unsur biaya dimaksudkan agar manajer bertanggung jawab atas biaya-biaya yang dapat dikendalikannya sehingga pengambilan keputusan menyangkut biaya-biaya tersebut dapat lebih dipertimbangkan dan tidak melebihi batas anggaran. Selain itu, dengan adanya klasifikasi biaya terkendali dan tidak terkendali, penilaian kinerja dapat dilakukan secara adil, sehingga manajer lebih termotivasi untuk melakukan efisiensi biaya.

### 4.2.3. Kode rekening

Kode rekening yang diterapkan oleh PT. BKI meliputi:

#### 1. Kode perkiraan

Kode perkiraan mengidentifikasi masing-masing jenis perkiraan aktiva, hutang, modal, pendapatan, dan biaya. Dasar pemberian kode adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Kode Rekening PT. BKI (Persero)**

Kode	Kelompok Rekening
1	Aktiva Lancar
2	Aktiva Tetap
3	Aktiva Lain-Lain
4	Hutang
5	Modal
6.1	Pendapatan
6.6	Biaya Produksi Langsung
6.7	Biaya Produksi Tidak Langsung
7	Pendapatan Lain-Lain
8	Biaya Lain-lain

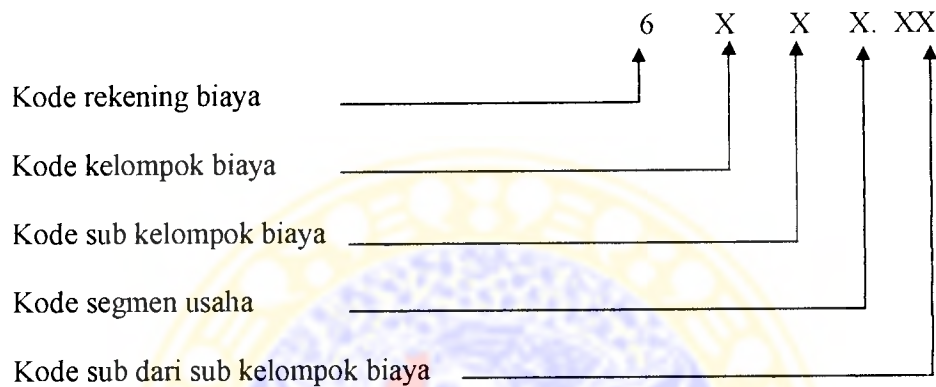
Sumber: Data intern perusahaan

## 2. Kode rekening biaya

Kode rekening biaya yang diterapkan oleh PT. BKI terdiri dari 6 digit dengan susunan sebagai berikut:

**Gambar 4.5**

### **Kode Rekening Biaya PT. BKI (Persero)**

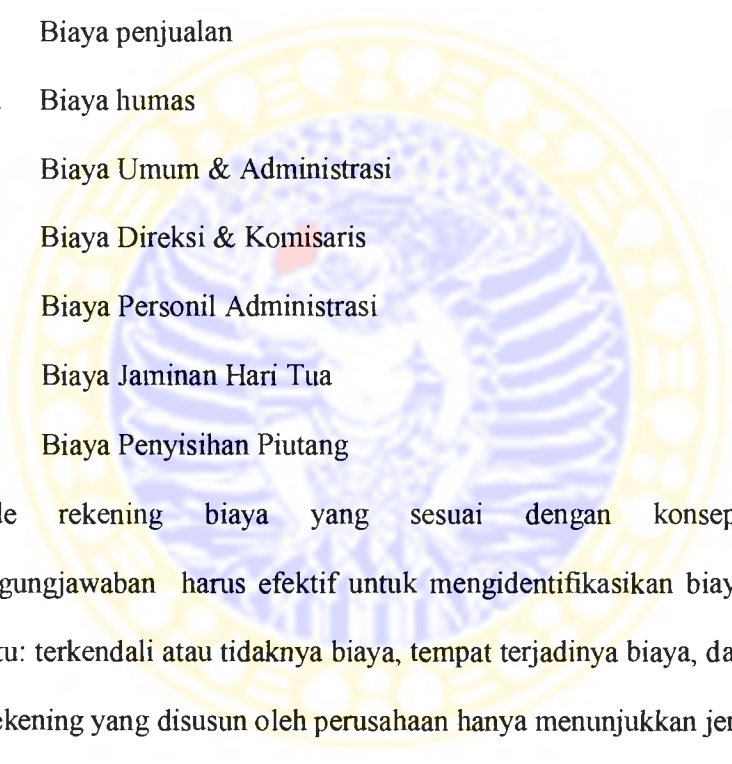


Sumber: Data intern perusahaan

Kode rekening biaya PT.BKI yang menunjukkan jenis biaya secara lengkap dapat dilihat pada uraian berikut:

- 66 Biaya Produksi Langsung
- 6602 Biaya Produksi Langsung segmen K&S
- 6602.01 Biaya survey / inspeksi (PDS)
- 6602.02 Biaya material
- 6602.03 Biaya tenaga proyek
- 6602.04 Biaya mob dan demob
- 6602.05 Biaya perolehan proyek
- 6602.06 Biaya reporting
- 67 Biaya Produksi tidak langsung

- 6702      Biaya Pegawai
  - 6702.01    Gaji dasar
  - 6702.02    Gaji merit
  - 6702.03    Gaji kepangkatan
  - 6702.04    Tunjangan kesejahteraan
  - 6702.05    Honorarium
  - 6702.06    Tunjangan pengobatan
  - 6702.07    Tunjangan perumahan
  - 6702.08    Asuransi pegawai
  - 6702.09    Pajak Penghasilan Pasal 21
- 6712      Biaya Fasilitas Kerja
  - 6712.01    Pakaian kerja
  - 6712.02    Cetak-mencetak
  - 6712.03    Alat tulis kantor
  - 6712.04    Telepon dan telex
  - 6712.05    Pos / listrik / air
  - 6712.06    Transport lokal / antar jemput
  - 6712.07    Rumah Tangga
- 6722      Biaya Pengembangan Perusahaan
  - 6722.01    Biaya pendidikan / riset
  - 6722.02    Biaya perjalanan dinas
  - 6722.03    Biaya pengembangan operasi
- 6732      Biaya Pemeliharaan



6732.01	Pemeliharaan gedung
6732.02	Pemeliharaan laboratorium
6732.03	Pemeliharaan kendaraan
6732.04	Pemeliharaan alat produksi
6732.05	Pemeliharaan komputer
6742	Biaya Penyusutan
6802	Biaya Pemasaran & Kehumasan
6802.01	Biaya penjualan
6802.02	Biaya humas
69	Biaya Umum & Administrasi
6902	Biaya Direksi & Komisaris
6912	Biaya Personil Administrasi
6922	Biaya Jaminan Hari Tua
6932	Biaya Penyisihan Piutang

Kode rekening biaya yang sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban harus efektif untuk mengidentifikasi biaya dalam tiga hal, yaitu: terkendali atau tidaknya biaya, tempat terjadinya biaya, dan jenis biaya. Kode rekening yang disusun oleh perusahaan hanya menunjukkan jenis biaya.

Tempat terjadinya biaya dapat diidentifikasi apabila perusahaan telah menetapkan kode rekening organisasi yang menunjukkan tingkatan manajemen. Usulan kode rekening organisasi yang sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban dapat dilihat pada Tabel 4.9 berikut.

**Tabel 4.9**  
**Kode Rekening Organisasi**  
**PT. BKI (Persero)**

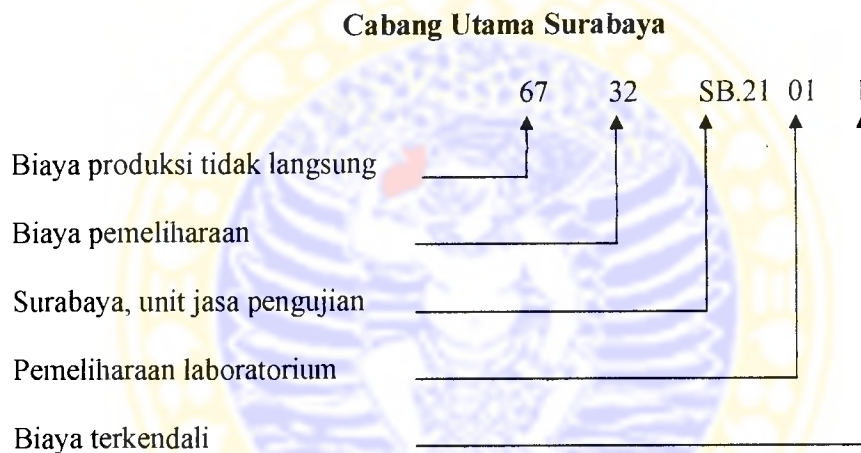
Kode Rekening	Tingkatan Manajemen
100	Dewan Komisaris
200	Direktur Utama
210	Direktur Teknik
220	Direktur Keuangan & Personalia
230	Direktur Usaha
300	Kepala Satuan Pengawasan Intern
400	Kepala Satuan Perencanaan
500	Kepala Satuan Jaminan Mutu
600	Kepala Satuan Penelitian & Pengembangan
700	Kepala Bidang Legal & Humas
800	Manajer Survey
900	Manajer Mesin & Listrik
1000	Manajer Lambung & Material
1100	Manajer Konsultansi & Supervisi
1200	Manajer Keuangan
1300	Manajer Personalia & Umum
TP	Kepala Cabang Utama Tanjung Priok
SB	Kepala Cabang Utama Surabaya
SB.10	Manajer Klasifikasi Surabaya
SB.20	Manajer Konsultansi & Supervisi Surabaya
SB.21	Inspektur Pengujian Surabaya
SB.22	Inspektur Inspeksi Surabaya
SB.23	Inspektur Supervisi Marine Surabaya
BP	Kepala Cabang Utama Balikpapan
BM	Kepala Cabang Utama Batam
PB	Kepala Cabang Madya Palembang
SM	Kepala Cabang Madya Semarang
PD	Kepala Cabang Padang
CN	Kepala Cabang Cirebon
BT	Kepala Cabang Bitung
BJ	Kepala Cabang Banjarmasin
SR	Kepala Cabang Sorong
BN	Kepala Cabang Belawan
DM	Kepala Cabang Dumai
CG	Kepala Cabang Cigading
PK	Kepala Cabang Pontianak
MS	Kepala Cabang Makassar
AB	Kepala Cabang Ambon
SP	Kepala Cabang Singapore
KD	Kepala Perwakilan Kendari
JB	Kepala Perwakilan Jambi
PU	Kepala Perwakilan Pekanbaru

Sumber : Data intern perusahaan yang sudah diolah

Sedangkan untuk terkendali atau tidaknya biaya, biaya terkendali dapat ditunjukkan dengan angka 1 (satu), dan biaya tidak terkendali ditunjukkan dengan angka 0 (nol). Contoh kode rekening biaya untuk biaya pemeliharaan laboratorium yang merupakan jenis biaya terkendali pada bidang konsultasi & supervisi unit jasa pengujian PT. BKI Cabang Utama Surabaya, adalah sebagai berikut:

**Gambar 4.6**

**Usulan Kode Rekening Biaya PT. BKI (Persero)**



Sumber: Data intern perusahaan yang telah diolah

Pemberian kode rekening dengan susunan seperti di atas dimaksudkan agar manajemen mudah dalam mengidentifikasi dimana biaya dikeluarkan dan biaya mana saja yang dapat dikendalikan oleh pimpinan pusat pertanggungjawaban, sehingga penilaian kinerja dapat dilaksanakan dengan baik. Selama ini perusahaan belum memberi kode organisasi dan kode atas biaya terkendali maupun biaya tidak terkendali, sehingga pihak direksi belum dapat memperoleh informasi yang memadai sebagai dasar penilaian kinerja seluruh bagian dalam perusahaan.

#### 4.2.4. Laporan pertanggungjawaban

Untuk memonitor pelaksanaan kegiatan di masing-masing bidang perusahaan, pihak direksi memerlukan laporan pertanggungjawaban. Berdasarkan laporan tersebut dapat diketahui informasi mengenai realisasi pendapatan dan biaya serta perbandingan antara jumlah realisasi tersebut dengan jumlah anggarannya.

Pada PT. BKI Cabang Utama Surabaya, laporan pertanggungjawaban masing-masing bidang termasuk laporan realisasi eksploitasi bidang konsultasi & supervisi disiapkan oleh bagian keuangan. Proses penyusunan laporan realisasi biaya produksi diawali dengan pencatatan biaya yang telah dikeluarkan oleh inspektor pelaksana pada formulir realisasi biaya proyek (RBP). Formulir RBP khusus untuk mencatat realisasi biaya produksi langsung, sedangkan untuk biaya produksi tidak langsung dicatat dalam buku harian kas. Berdasarkan formulir RBP, dibuat rekapitulasi biaya proyek pada awal bulan berikutnya untuk mengetahui total biaya produksi langsung selama satu bulan.

Realisasi pendapatan atau penerimaan piutang dari pemakai jasa dicatat dalam buku harian kas, bersamaan dengan pencatatan penarikan cek, penerimaan iuran dana pensiun, dan kas masuk lainnya. Pencatatan seluruh transaksi dalam buku harian kas dilakukan oleh bagian keuangan dan dilaporkan kepada kepala cabang setiap akhir bulan.

Hasil dari rekapitulasi biaya proyek akan dikompilasi dengan buku harian kas untuk diolah dan disajikan lebih lanjut dalam laporan realisasi eksploitasi. Contoh laporan realisasi eksploitasi bidang konsultasi & supervisi pada PT. BKI Cabang Utama Surabaya dapat dilihat pada tabel 4.10 berikut.





TABEL 4.10

PT. (PERSERO) BIRO KLASIFIKASI INDONESIA  
CABANG UTAMA SURABAYA  
BIDANG KONSULTANSI & SUPERVISI  
LAPORAN REALISASI EKSPLOITASI

(DALAM RIBUAN RUPIAH)

No.	KODE REKENING	URAIAN	ANGGARAN TRIWULAN I-2006	REALISASI TRIWULAN I-2006	%
1	2	3	4	5	6= 5:4
I.	6112	<b>PENDAPATAN</b> <b>KONSULTANSI &amp; SUPERVISI</b>			
	6112.01	1. UNIT JASA PENGUJIAN	450,200	576,436	128.04
	6112.02	2. UNIT JASA INSPEKSI	26,900	0	0.00
	6112.03	3. UNIT JASA MARINE	457,000	172,349	37.71
		Jumlah ( I )	<b>934,100</b>	<b>748,785</b>	<b>80.16</b>
II.	6602	<b>BIAYA PRODUKSI LANGSUNG</b>			
	6602.01	- Biaya Survey / Inspeksi Klasifikasi	48,000	36,687	76.43
	6602.02	- Biaya Material	33,451	54,053	161.59
	6602.03	- Biaya Tenaga Proyek	78,503	116,120	147.92
	6602.04	- Biaya Mob & Demob	27,434	41,505	151.29
	6602.05	- Biaya Perolehan Proyek	144,000	120,400	83.61
	6602.06	- Biaya Reporting	17,520	8,161	46.58
		Jumlah ( II )	<b>348,908</b>	<b>376,926</b>	<b>108.03</b>
III.		<b>BIAYA PRODUKSI TIDAK LANGSUNG</b>			
1	6702	<b>BIAYA PEGAWAI</b>			
	6702.01	- Gaji Dasar	15,728	27,125	172.46
	6702.02	- Gaji Merit	15,045	13,167	87.52
	6702.03	- Gaji Kepangkatan	1,550	4,836	312.00
	6702.04	- Tunjangan Kesejahteraan	12,446	23,570	189.38
	6702.05	- Honorarium	10,837	5,667	52.29
	6702.06	- Tunjangan Pengobatan	4,412	5,440	123.30
	6702.07	- Tunjangan Perumahan	3,011	281	9.33
	6702.08	- Asuransi Pegawai	0	0	0.00
	6702.09	- Pajak Penghasilan Pasal 21	3,529	0	0.00
		Jumlah ( 1 )	<b>66,558</b>	<b>80,086</b>	<b>120.33</b>
2	6712	<b>BIAYA FASILITAS KERJA</b>			
	6712.01	- Pakaian Kerja	0	4,097	0.00
	6712.02	- Cetak Mencetak	3,762	2,061	54.78
	6712.03	- Alat-alat Tulis Kantor	1,902	602	31.65
	6712.04	- Telepon dan Telex	2,847	1,954	68.63
	6712.05	- Pos / Listrik / Air	2,172	1,166	53.68
	6712.06	- Transport Lokal / Antar Jemput	12,221	17,963	146.98
	6712.07	- Rumah Tangga	10,060	15530	154.37
		Jumlah ( 2 )	<b>32,964</b>	<b>43,373</b>	<b>131.58</b>
3	6722	<b>BIAYA PENGEMBANGAN PERUSAHAAN</b>			
	6722.01	- Biaya Pendidikan / Riset	9,617	10,347	107.59
	6722.02	- Biaya Perjalanan Dinas ( I & K )	11,326	0	0.00
	6722.03	- Biaya Pengembangan Operasi	22,539	15,871	70.42
		Jumlah ( 3 )	<b>43,482</b>	<b>26,218</b>	<b>60.30</b>
4	6732	<b>BIAYA PEMELIHARAAN</b>			
	6732.01	- Pemeliharaan Gedung	688	718	104.36
	6732.02	- Pemeliharaan Laboratorium	1,106	0	0.00
	6732.03	- Pemeliharaan Kendaraan	4,320	1,074	24.86
	6732.04	- Pemeliharaan Alat Kantor	186	0	0.00
	6732.05	- Pemeliharaan Komputer	2,495	1,393	55.83
		Jumlah ( 4 )	<b>8,795</b>	<b>3,185</b>	<b>36.21</b>
5	6742	-Biaya Penyusutan	2,352	2,451	104.21
		Jumlah ( III )	<b>154,151</b>	<b>155,313</b>	<b>100.75</b>
IV.		<b>JUMLAH BIAYA PRODUKSI ( II + III )</b>	<b>503,059</b>	<b>532,239</b>	<b>105.80</b>
V.	6802	<b>BIAYA PEMASARAN &amp; KEHUMASAN</b>			
	6802.01	- Biaya Penjualan	15,511	10,403	67.07
	6802.02	- Biaya Humas	210	140	66.67
		Jumlah ( V )	<b>15,721</b>	<b>10,543</b>	<b>67.06</b>
VI.		<b>JUMLAH BIAYA USAHA ( IV + V )</b>	<b>518,780</b>	<b>542,782</b>	<b>104.63</b>
VII.		<b>LABA USAHA ( I - VI )</b>	<b>415,320</b>	<b>206,003</b>	<b>49.60</b>

Sumber : Data intern perusahaan

Wujud pertanggungjawaban pimpinan atas anggaran yang sebelumnya telah diajukan dan disetujui adalah pelaporan pelaksanaan pengendalian operasional. Pimpinan melaporkan seluruh pendapatan dan biaya yang terjadi selama periode anggaran di area pertanggungjawabannya serta penyimpangannya, jika ada, dalam jumlah yang material kepada atasannya.

Berdasarkan laporan dari bawahan, pimpinan pusat pertanggungjawaban akan melaporkan pelaksanaan kerja manajemennya kepada manajemen yang lebih tinggi sehingga dapat dikatakan bahwa setiap tingkatan manajemen akan dapat menilai prestasi kinerja manajemen yang ada di bawahnya sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepada bawahannya tersebut.

Secara prosedural, perusahaan telah melakukan serangkaian kegiatan yang mendukung proses penyusunan laporan pertanggungjawaban biaya, yaitu pengumpulan bukti-bukti kas masuk dan kas keluar, pencatatan biaya, serta rekapitulasi biaya. Pencatatan biaya yang telah menggunakan kode rekening sebenarnya merupakan dasar yang baik untuk dapat menerapkan akuntansi pertanggungjawaban, dan diikuti dengan pembuatan laporan yang juga mencantumkan kode rekening biaya, namun belum diterapkan adanya pemisahan antara biaya terkendali dan tidak terkendali.

Seperti terlihat pada Tabel 4.10 laporan biaya produksi hanya menyajikan kode rekening, jenis pendapatan dan biaya yang terjadi, realisasi pendapatan dan biaya, anggaran, dan prosentase antara realisasi dan anggaran. Dalam laporan tidak terlihat adanya pemisahan biaya antara biaya terkendali dan biaya tak terkendali. Dengan format laporan tersebut, pihak manajemen akan mengalami

kesulitan dalam mengidentifikasi biaya yang menjadi tanggung jawab pimpinan yang bersangkutan, sehingga penilaian kinerja yang adil tidak dapat dilakukan dengan baik.

Pelaporan biaya yang tidak disusun untuk masing-masing tingkatan manajemen, melainkan hanya satu laporan untuk seluruh bidang, belum memenuhi konsep akuntansi pertanggungjawaban. Dengan menyusun laporan yang menyajikan total biaya produksi, baik biaya produksi langsung maupun biaya produksi tidak langsung, secara keseluruhan, pihak direksi belum dapat memperoleh informasi yang memadai mengenai tempat terjadinya biaya dan pimpinan yang bertanggung jawab apabila terjadi penyimpangan.

Agar dapat berfungsi sebagai alat pengendalian, laporan harus menyajikan kode rekening untuk masing-masing realisasi biaya terkendali dan biaya tak terkendali, anggaran, dan perbandingan antara realisasi dengan anggaran. Laporan yang tidak memuat salah satu dari unsur tersebut hanya berfungsi sebagai alat untuk melaporkan kegiatan operasional saja, dan tidak dapat digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi dan mengendalikan biaya. Usulan format laporan pertanggungjawaban pendapatan dan biaya yang sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban untuk diterapkan pada bidang konsultasi dan supervisi PT. BKI Cabang Utama Surabaya dapat dilihat pada Tabel 4.11; Tabel 4.12; Tabel 4.13; dan Tabel 4.14.



**TABEL 4.11**  
**PT. (PERSERO) BIRO KLASIFIKASI INDONESIA CABANG UTAMA SURABAYA**  
**UNIT JASA PENGUJIAN**  
**LAPORAN REALISASI EKSPLOITASI TRIWULAN I-TAHUN 2006**

**(DALAM RIBUAN RUPIAH)**

No.	KODE REKENING	URAIAN	ANGGARAN TRIWULAN I-2006	REALISASI TRIWULAN I-2006	%
1	2	3	4	5	6 = 5 : 4
I.	6112.SB.21	PENDAPATAN JASA PENGUJIAN	450,200	576,436	128.04
II.		<u>BIAYA TERKENDALI</u>			
1	6602.SB.21	<u>BIAYA PRODUKSI LANGSUNG</u>			
	6602.SB.21.02.1	- Biaya Material	33,451	54,053	161.59
	6602.SB.21.04.1	- Biaya Mob & Demob	27,434	41,505	151.29
	6602.SB.21.05.1	- Biaya Perolehan Proyek	69,402	92,687	133.55
	6602.SB.21.06.1	- Biaya Reporting	8,444	6,283	74.40
2		<u>BIAYA PRODUKSI TIDAK LANGSUNG</u>			
	6712.SB.21.02.1	- Cetak Mencetak	1,269	695	54.78
	6712.SB.21.03.1	- Alat-alat Tulis Kantor	642	203	31.65
	6712.SB.21.04.1	- Telepon dan Telex	961	659	68.63
	6712.SB.21.05.1	- Pos / Listrik / Air	733	393	53.68
	6712.SB.21.06.1	- Transport Lokal / Antar Jemput	4,123	6,060	146.98
	6732.SB.21.02.1	- Pemeliharaan Laboratorium	1,106	0	0.00
		JUMLAH BIAYA TERKENDALI	147,565	202,539	137.25
III.		<u>BIAYA TAK TERKENDALI</u>			
1	6602.SB.21	<u>BIAYA PRODUKSI LANGSUNG</u>			
	6602.SB.21.03.0	- Biaya Tenaga Proyek	78,503	116,120	147.92
2		<u>BIAYA PRODUKSI TIDAK LANGSUNG</u>			
	6702.SB.21.01.0	- Gaji Dasar	5,306	9,151	172.46
	6702.SB.21.02.0	- Gaji Merit	5,076	4,442	87.52
	6702.SB.21.03.0	- Gaji Kepangkatan	523	1,632	312.00
	6702.SB.21.04.0	- Tunjangan Kesejahteraan	4,199	7,952	189.38
	6702.SB.21.05.0	- Honorarium	3,656	1,912	52.29
	6702.SB.21.06.0	- Tunjangan Pengobatan	1,488	1,835	123.30
	6702.SB.21.07.0	- Tunjangan Perumahan	1,016	95	9.33
	6702.SB.21.08.0	- Asuransi Pegawai	0	0	0.00
	6702.SB.21.09.0	- Pajak Penghasilan Pasal 21	1,191	0	0.00
	6712.SB.21.01.0	- Pakaian Kerja	0	1,382	0.00
	6742.SB.21.0	-Biaya Penyusutan	794	827	104.21
		JUMLAH BIAYA TAK TERKENDALI	101,751	145,348	142.85
	6667.SB.21	TOTAL BIAYA UNIT JASA PENGUJIAN	249,316	347,887	139.54
	SB.21	LABA USAHA UNIT JASA PENGUJIAN	200,884	228,549	113.77

Sumber : Data intern perusahaan yang sudah diolah



**TABEL 4.12**  
**PT. (PERSERO) BIRO KLASIFIKASI INDONESIA CABANG UTAMA SURABAYA**  
**UNIT JASA INSPEKSI**  
**LAPORAN REALISASI EKSPLOITASI TRIWULAN I-TAHUN 2006**

(DALAM RIBUAN RUPIAH)

No.	KODE REKENING	URAIAN	ANGGARAN TRIWULAN I-2006	REALISASI TRIWULAN I-2006	%
	2	3	4	5	6 = 5 : 4
I.	6112.SB.22	PENDAPATAN UNIT JASA INSPEKSI	26,900	0	0.00
II.		<u>BIAYA TERKENDALI</u>			
1	6602.SB.22	<u>BIAYA PRODUKSI LANGSUNG</u>			
	6602.SB.22.01.1	- Biaya Survey / Inspeksi Klasifikasi	2,668	0	0.00
	6602.SB.22.05.1	- Biaya Perolehan Proyek	4,147	0	0.00
	6602.SB.22.06.1	- Biaya Reporting	505	0	0.00
2		<u>BIAYA PRODUKSI TIDAK LANGSUNG</u>			
	6712.SB.22.02.1	- Cetak Mencetak	76	42	54.78
	6712.SB.22.03.1	- Alat-alat Tulis Kantor	38	12	31.65
	6712.SB.22.04.1	- Telepon dan Telex	57	39	68.63
	6712.SB.22.05.1	- Pos / Listrik / Air	44	24	53.68
	6712.SB.22.06.1	- Transport Lokal / Antar Jemput	246	362	146.98
		JUMLAH BIAYA TERKENDALI	7,781	479	6.15
III.		<u>BIAYA TAK TERKENDALI</u>			
1		<u>BIAYA PRODUKSI TIDAK LANGSUNG</u>			
	6702.SB.22.01.0	- Gaji Dasar	317	547	172.46
	6702.SB.22.02.0	- Gaji Merit	303	265	87.52
	6702.SB.22.03.0	- Gaji Kepangkatan	31	97	312.00
	6702.SB.22.04.0	- Tunjangan Kesejahteraan	251	475	189.38
	6702.SB.22.05.0	- Honorarium	218	114	52.29
	6702.SB.22.06.0	- Tunjangan Pengobatan	89	110	123.30
	6702.SB.22.07.0	- Tunjangan Perumahan	61	6	9.33
	6702.SB.22.08.0	- Asuransi Pegawai	0	0	0.00
	6702.SB.22.09.0	- Pajak Penghasilan Pasal 21	71	0	0.00
	6712.SB.22.01.0	- Pakaian Kerja	0	83	0.00
	6742.SB.22.0	- Biaya Penyusutan	47	49	104.21
		JUMLAH BIAYA TAK TERKENDALI	1,389	1,746	125.72
	6667.SB.22	TOTAL BIAYA UNIT JASA INSPEKSI	9,171	2,225	24.26
	SB.22	LABA USAHA UNIT JASA INSPEKSI	17,729	(2,225)	(12.55)

Sumber : Data intern perusahaan yang sudah diolah



**TABEL 4.13**  
**PT. (PERSERO) BIRO KLASIFIKASI INDONESIA CABANG UTAMA SURABAYA**  
**UNIT JASA MARINE**  
**LAPORAN REALISASI EKSPLOITASI TRIWULAN I-TAHUN 2006**  
**(DALAM RIBUAN RUPIAH)**

No.	KODE REKENING	URAIAN	ANGGARAN TRIWULAN I-2006	REALISASI TRIWULAN I-2006	%
1	2	3	4	5	6 = 5 : 4
I.	6112.SB.23	PENDAPATAN UNIT JASA MARINE	<b>457,000</b>	<b>172,349</b>	<b>37.71</b>
II.		<u>BIAYA TERKENDALI</u>			
1	6602.SB.23	<u>BIAYA PRODUKSI LANGSUNG</u>			
	6602.SB.23.01.1	- Biaya Survey / Inspeksi Klasifikasi	45,332	36,687	80.93
	6602.SB.23.05.1	- Biaya Perolehan Proyek	70,451	27,713	39.34
	6602.SB.23.06.1	- Biaya Reporting	8,572	1,878	21.91
2		<u>BIAYA PRODUKSI TIDAK LANGSUNG</u>			
	6712.SB.23.02.1	- Cetak Mencetak	1,288	706	54.78
	6712.SB.23.03.1	- Alat-alat Tulis Kantor	651	206	31.65
	6712.SB.23.04.1	- Telepon dan Telex	975	669	68.63
	6712.SB.23.05.1	- Pos / Listrik / Air	744	399	53.68
	6712.SB.23.06.1	- Transport Lokal / Antar Jemput	4,185	6,152	146.98
		JUMLAH BIAYA TERKENDALI	<b>132,198</b>	<b>74,410</b>	<b>56.29</b>
III.		<u>BIAYA TAK TERKENDALI</u>			
1		<u>BIAYA PRODUKSI TIDAK LANGSUNG</u>			
	6702.SB.23.01.0	- Gaji Dasar	5,386	9,289	172.46
	6702.SB.23.02.0	- Gaji Merit	5,152	4,509	87.52
	6702.SB.23.03.0	- Gaji Kepangkatan	531	1,656	312.00
	6702.SB.23.04.0	- Tunjangan Kesejahteraan	4,262	8,072	189.38
	6702.SB.23.05.0	- Honorarium	3,711	1,941	52.29
	6702.SB.23.06.0	- Tunjangan Pengobatan	1,511	1,863	123.30
	6702.SB.23.07.0	- Tunjangan Perumahan	1,031	96	9.33
	6702.SB.23.08.0	- Asuransi Pegawai	0	0	0.00
	6702.SB.23.09.0	- Pajak Penghasilan Pasal 21	1,209	0	0.00
	6712.SB.23.01.0	- Pakaian Kerja	0	1,403	0.00
	6742.SB.23.0	-Biaya Penyusutan	805	839	104.21
		JUMLAH BIAYA TAK TERKENDALI	<b>23,600</b>	<b>29,669</b>	<b>125.72</b>
	6667.SB.23	TOTAL BIAYA UNIT JASA MARINE	<b>155,797</b>	<b>104,080</b>	<b>66.80</b>
	SB.23	LABA USAHA UNIT JASA MARINE	<b>301,203</b>	<b>68,269</b>	<b>22.67</b>

Sumber : Data intern perusahaan yang sudah diolah



**TABEL 4.14**  
**PT. (PERSERO) BIRO KLASIFIKASI INDONESIA CABANG UTAMA SURABAYA**  
**BIDANG KONSULTANSI & SUPERVISI**  
**LAPORAN REALISASI EKSPLOITASI TRIWULAN I-TAHUN 2006**  
**(DALAM RIBUAN RUPIAH)**

No.	KODE REKENING	URAIAN	ANGGARAN TRIWULAN I-2006	REALISASI TRIWULAN I-2006	%
1	2	3	4	5	6 = 5 : 4
I.		<b>PENDAPATAN JASA :</b>			
	6112.SB.21	UNIT JASA PENGUJIAN	450,200	576,436	128.04
	6112.SB.22	UNIT JASA INSPEKSI	26,900	0	0.00
	6112.SB.23	UNIT JASA MARINE	457,000	172,349	37.71
		<b>JUMLAH PENDAPATAN</b>	<b>934,100</b>	<b>748,785</b>	<b>80.16</b>
II.		<b><u>BIAYA TERKENDALI</u></b>			
1		<b><u>BIAYA PRODUKSI TIDAK LANGSUNG</u></b>			
	6712.SB.20.01.1	- Pakaian Kerja	0	1,229	#DIV/0!
	6712.SB.20.02.1	- Cetak Mencetak	1,129	618	54.78
	6712.SB.20.03.1	- Alat-alat Tulis Kantor	571	181	31.65
	6712.SB.20.04.1	- Telepon dan Telex	854	586	68.63
	6712.SB.20.05.1	- Pos / Listrik / Air	652	350	53.68
	6712.SB.20.06.1	- Transport Lokal / Antar Jemput	3,666	5,389	146.98
	6712.SB.20.07.1	- Rumah Tangga	10,060	15,530	154.37
	6722.SB.20.01.1	- Biaya Pendidikan / Riset	9,617	10,347	107.59
	6722.SB.20.02.1	- Biaya Perjalanan Dinas (I & K)	11,326	0	0.00
	6722.SB.20.03.1	- Biaya Pengembangan Operasi	22,539	15,871	70.42
	6732.SB.20.01.1	- Pemeliharaan Gedung	688	718	104.36
	6732.SB.20.03.1	- Pemeliharaan Kendaraan	4,320	1,074	24.86
	6732.SB.20.04.1	- Pemeliharaan Alat Kantor	186	0	0.00
	6732.SB.20.05.1	- Pemeliharaan Komputer	2,495	1,393	55.83
	6667.SB.21	UNIT JASA PENGUJIAN	249,316	347,887	139.54
	6667.SB.22	UNIT JASA INSPEKSI	9,171	2,225	24.26
	6667.SB.23	UNIT JASA MARINE	155,797	104,080	66.80
		<b>JUMLAH BIAYA TERKENDALI</b>	<b>482,386</b>	<b>507,478</b>	<b>105.20</b>
III.		<b><u>BIAYA TAK TERKENDALI</u></b>			
1		<b><u>BIAYA PRODUKSI TIDAK LANGSUNG</u></b>			
	6702.SB.20.01.0	- Gaji Dasar	4,718	8,138	172.46
	6702.SB.20.02.0	- Gaji Merit	4,514	3,950	87.52
	6702.SB.20.03.0	- Gaji Kepangkatan	465	1,451	312.00
	6702.SB.20.04.0	- Tunjangan Kesejahteraan	3,734	7,071	189.38
	6702.SB.20.05.0	- Honorarium	3,251	1,700	52.29
	6702.SB.20.06.0	- Tunjangan Pengobatan	1,324	1,632	123.30
	6702.SB.20.07.0	- Tunjangan Perumahan	903	84	9.33
	6702.SB.20.08.0	- Asuransi Pegawai	0	0	0.00
	6702.SB.20.09.0	- Pajak Penghasilan Pasal 21	1,059	0	0.00
	6742.SB.20.0	- Biaya Penyusutan	706	735	104.21
	6802.SB.20.01.0	- Biaya Penjualan	15,511	10,403	67.07
	6802.SB.20.02.0	- Biaya Humas	210	140	66.67
		<b>JUMLAH BIAYA TAK TERKENDALI</b>	<b>36,394</b>	<b>35,304</b>	<b>97.01</b>
	6667.SB.20	<b>TOTAL BIAYA BIDANG K &amp; S</b>	<b>518,780</b>	<b>542,782</b>	<b>104.63</b>
	SB.20	<b>LABA USAHA BIDANG K &amp; S</b>	<b>415,320</b>	<b>206,003</b>	<b>49.60</b>

Sumber : Data intern perusahaan yang sudah diolah

### **4.3. Deskripsi dan Pembahasan Sistem Penilaian Kinerja Perusahaan**

#### **4.3.1. Standar penilaian kinerja**

Standar penilaian kinerja pada PT. BKI Cabang Utama Surabaya bidang konsultasi & supervisi menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang berdasarkan faktor keuangan dan faktor non-keuangan. Ukuran kinerja yang berdasarkan faktor keuangan, yaitu: realisasi anggaran pendapatan dan biaya atau realisasi eksploitasi. Contoh realisasi eksploitasi bidang konsultasi & supervisi pada PT. BKI Cabang Utama Surabaya dapat dilihat pada tabel 4.10.

Ukuran kinerja yang berdasarkan faktor non-keuangan, yaitu: tingkat produktivitas tenaga kerja, ketidaksiharian dengan sistem, dan keluhan pelanggan. Contoh ukuran kinerja yang berdasarkan faktor non-keuangan bidang konsultasi dan supervisi pada PT. BKI Cabang Utama Surabaya dapat dilihat pada Tabel 4.15.

Standar penilaian kinerja yang ditetapkan perusahaan mempunyai target-target yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan bisnis perusahaan. Dengan kondisi lingkungan yang penuh persaingan, direksi perusahaan cenderung menetapkan target-target yang terlalu tinggi, sehingga manajer terkadang kurang dapat mencapai target-target tersebut.

Standar penilaian kinerja seperti di atas telah memenuhi konsep akuntansi pertanggungjawaban karena tidak hanya melibatkan ukuran-ukuran kinerja keuangan, tetapi juga melibatkan ukuran-ukuran kinerja non-keuangan, seperti: tingkat produktivitas tenaga kerja, kepuasan pelanggan, dan kesesuaian dengan sistem yang berlaku.



#### 4.3.2. Pengukuran penilaian kinerja

Pengukuran penilaian kinerja pada PT. BKI, khususnya pada bidang konsultasi dan supervisi pada PT. BKI Cabang Utama Surabaya dilakukan berdasarkan ukuran-ukuran kinerja yang terdapat dalam standar penilaian kinerja, yaitu aspek keuangan dan aspek non-keuangan.

Selama ini penerapan pengukuran penilaian kinerja di bidang konsultasi dan supervisi pada PT. BKI Cabang Utama Surabaya kurang memperhatikan ukuran kinerja keuangan dalam hal realisasi biaya. Sistematisa penyusunan anggaran yang memposisikan anggaran sebagai alat perencanaan menimbulkan penetapan standar anggaran pendapatan yang tinggi oleh direksi. Seperti yang telah disebutkan, bahwasanya penetapan standar anggaran pendapatan yang tinggi dapat menimbulkan terjadinya biaya yang melebihi anggaran di bidang konsultasi dan supervisi pada PT. BKI Cabang Utama Surabaya. Dewan direksi dapat memahami terjadinya biaya yang melebihi anggaran karena biaya tersebut memang digunakan untuk mengerjakan proyek dalam rangka memperoleh pendapatan dan memuaskan pemakai jasa.

Jadi dewan direksi kurang memperhatikan penilaian kinerja keuangan manajer bidang konsultasi dan supervisi pada PT. BKI Cabang Utama Surabaya dalam mengelola anggaran biaya, dan lebih memperhatikan target transfer pendapatan, aktivitas produksi dan pencapaian kinerja operasional seperti produktivitas kerja, kesesuaian dengan sistem, dan kepuasan pemakai jasa. Selama ini pengukuran penilaian kinerja di bidang konsultasi dan supervisi pada PT. BKI Cabang Utama Surabaya diwujudkan dalam bentuk laporan pertanggungjawaban manajer.

Laporan pertanggungjawaban yang dibuat oleh manajer konsultasi dan supervisi berupa laporan aktivitas produksi dan laporan pencapaian kinerja dalam aspek operasional dan teknis, yaitu: *man power productivity*, *non conformity*, dan *external complaint*. Laporan ini disiapkan setiap triwulan sekali dan dievaluasi oleh dewan direksi setiap akhir tahun berjalan.

Hal-hal yang dilaporkan dalam laporan aktivitas produksi dan laporan pencapaian kinerja tersebut merupakan hasil realisasi atas target-target yang telah ditentukan. Contoh laporan aktivitas produksi dapat dilihat pada bagian lampiran, dan laporan pencapaian kinerja bidang konsultasi dan supervisi pada PT. BKI Cabang Utama Surabaya dapat dilihat pada Tabel 4.15 berikut.



**Tabel 4.15**  
**Laporan Pencapaian Kinerja Bidang Konsultasi & Supervisi**  
**PT. Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) Cabang Utama Surabaya**  
**Triwulan I - Periode 2006**

No.	Parameter Kinerja Operasional	Target	Pencapaian Bulan		
			Jan	Feb	Mar
1	<b>Man Power Productivity</b>				
	Penyelesaian proyek	< atau = jadwal dalam kontrak	=	=	=
	Pembuatan laporan proyek	Max. 10 hari setelah selesainya proyek	7	6	7
	Penerbitan sertifikat proyek	Max. 1 hari kerja	1	1	1
2	<b>Non Conformity</b>				
	Menerima internal complaint	Max. 100 / tahun	0	0	3
	Respon terhadap internal complaint	Max. 1 hari kerja	0	0	1
	Kecelakaan dalam tugas	Zero Accident	0	0	0
	Menerima teguran inspector	Max. 25 teguran / semester	3	2	5
3	<b>External Complaint</b>				
	Menerima external complaint	Max. 15 / tahun	0	1	1
	Respon terhadap external complaint	Max. 1 hari kerja	0	1	1
	Pengembalian laporan proyek oleh customer	Zero	0	0	0

Sumber: Data Intern Perusahaan

Laporan pencapaian kinerja diatas kurang memperhatikan ukuran kinerja keuangan dalam hal realisasi biaya, dan hanya memperhatikan aspek operasional teknis. Kurangnya perhatian terhadap pengendalian biaya disebabkan sistematika penyusunan anggaran yang ada hanya memposisikan anggaran sebagai alat perencanaan, bukan sebagai alat pengendalian. Hal ini mengakibatkan sering terjadinya biaya yang melebihi anggaran di bidang konsultasi dan supervisi pada PT. BKI Cabang Utama Surabaya.

Penerapan pengukuran penilaian kinerja di atas kurang memenuhi konsep akuntansi pertanggungjawaban mengenai penilaian kinerja. Sistematika penyusunan anggaran yang kurang melibatkan manajer, membuat direksi menetapkan standar anggaran pendapatan yang tinggi, sehingga sering menimbulkan biaya yang melebihi anggaran. Direksi dapat memahami terjadinya biaya yang melebihi anggaran karena biaya tersebut memang digunakan untuk mengerjakan proyek dalam rangka memperoleh pendapatan dan memuaskan pemakai jasa.

Berdasarkan konsep akuntansi pertanggungjawaban , pertanggungjawaban manajer atas anggaran yang dikelolanya harus dapat melengkapi ukuran-ukuran kinerja lainnya, sehingga manajer dapat dinilai secara komprehensif. Dengan begitu dapat memotivasi manajer untuk mengendalikan terjadinya biaya yang melebihi anggaran.

Dapat disimpulkan, bahwa antara faktor keuangan dan faktor non-keuangan harus dapat saling melengkapi di dalam sistem penilaian kinerja inanajer konsultasi & supervisi pada PT. BKI Cabang Utama Surabaya.

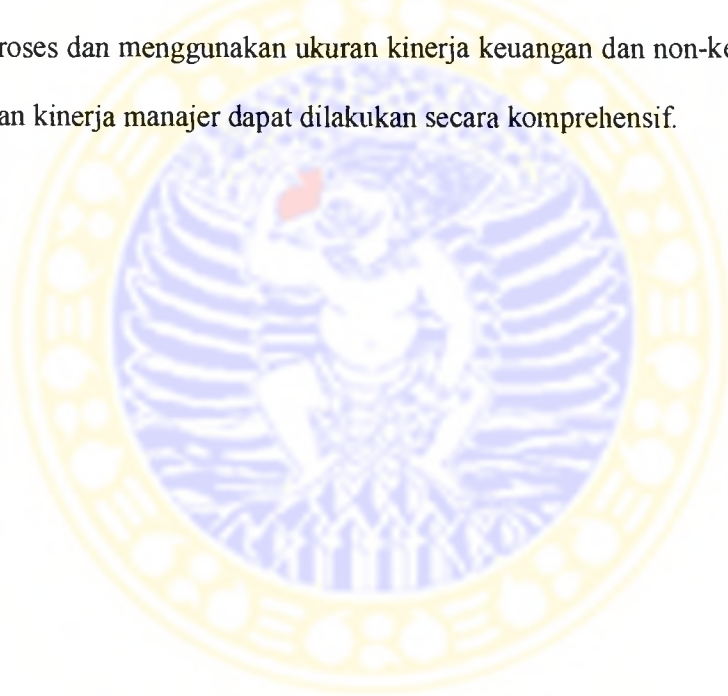
#### 4.4. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Penilai Kinerja

Sistem desentralisasi yang telah diterapkan oleh perusahaan merupakan dasar yang baik untuk mengembangkan akuntansi pertanggungjawaban. Kode rekening biaya juga cukup memadai, hanya saja susunan kode rekening biaya yang diterapkan oleh perusahaan belum menunjukkan kode organisasi dan terkendali tidaknya biaya sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban. Anggaran belum dibuat bagi masing-masing tingkatan manajemen sehingga anggaran lebih berfungsi sebagai alat perencanaan. Selain itu, laporan pertanggungjawaban yang tidak memisahkan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali serta belum disusun bagi masing-masing tingkatan manajemen akan mempersulit pula pihak direksi dalam memperoleh informasi mengenai pimpinan yang bertanggung jawab atas terjadinya biaya. Di samping itu, seharusnya manajer konsultasi dan supervisi tidak hanya membuat laporan aktivitas produksi dan pencapaian kinerja yang berisi tingkat produktivitas kerja, kesesuaian dengan sistem, dan keluhan pelanggan saja, tetapi juga harus membuat laporan pertanggungjawaban pendapatan dan biaya sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban, sehingga aktivitas biaya maupun penyimpangan biaya yang terjadi dapat diketahui dan dikendalikan.

Sistem penilaian kinerja pada bidang konsultasi dan supervisi PT. BKI Cabang Utama Surabaya sudah mencakup standar penilaian kinerja yang memenuhi konsep akuntansi pertanggungjawaban, yaitu berdasarkan faktor-faktor keuangan dan non-keuangan. Namun di dalam implementasi pengukuran penilaian kinerja, dewan direksi kurang memperhatikan mengenai bagaimana

manajer melakukan pengelolaan atas anggaran biayanya. Hal ini disebabkan direksi lebih berorientasi kepada terpenuhinya target pendapatan dan operasional untuk memenuhi kebutuhan pemakai jasa, meskipun terjadi biaya yang melebihi anggaran. Dewan direksi lebih berorientasi kepada aktivitas produksi dan ukuran kinerja non-keuangan berikut, yaitu : tingkat produktivitas tenaga kerja, ketidaksesuaian dengan sistem, dan tingkat keluhan pemakai jasa.

Kondisi tersebut kurang sesuai dengan proposisi yang ada yaitu bahwa dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang menempatkan tanggung jawab pada proses dan menggunakan ukuran kinerja keuangan dan non-keuangan, maka penilaian kinerja manajer dapat dilakukan secara komprehensif.



## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Simpulan

Berdasarkan permasalahan yang telah diteliti dan dibahas pada bab IV, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

1. Selama ini pada PT. BKI Cabang Utama Surabaya telah dilakukan penilaian kinerja manajer konsultansi dan supervisi, namun jika dikaitkan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja, maka penilaian kinerja yang dilaksanakan belum sepenuhnya sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban.
2. Sistematika anggaran yang selama ini diterapkan oleh PT. BKI Cabang Utama Surabaya belum disusun bagi masing-masing tingkatan manajemen, namun proses penganggaran telah berjalan dengan adanya bagian keuangan dan satuan perencanaan yang memiliki peran sebagai departemen anggaran.
3. Belum adanya penerapan klasifikasi biaya terkendali dan biaya tak terkendali.
4. PT. BKI Cabang Utama Surabaya telah menerapkan pemberian kode rekening untuk masing-masing jenis perkiraan dan biaya, namun belum sepenuhnya sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban.
5. Belum adanya penyusunan laporan pertanggungjawaban perusahaan berdasarkan masing-masing tingkatan manajemen. Manajer konsultansi

dan supervisi hanya menyusun laporan aktivitas produksi dan pencapaian kinerja yang berisi realisasi dari target-target yang telah ditentukan.

6. Selama ini pengukuran penilaian kinerja atas ukuran kinerja keuangan yang berupa pertanggungjawaban manajer atas pengendalian biaya dan realisasi anggaran kurang diperhatikan oleh direksi, sehingga sering kali terjadi biaya yang melebihi anggaran di bidang konsultasi dan supervisi. Direksi lebih mengutamakan tercapainya target transfer pendapatan dan kepuasan pemakai jasa.

## 5.2. Saran

Saran yang dapat dipertimbangkan supaya penilaian kinerja manajer konsultasi dan supervisi pada PT. BKI Cabang Utama Surabaya dapat dilaksanakan sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

1. Perlu adanya sistematisa penyusunan anggaran yang *participative budgeting*. Jadi manajer konsultasi dan supervisi tidak lagi bertindak sebatas memberikan usulan anggaran, tetapi juga berperan serta dalam penetapan anggaran. Hal ini dapat menempatkan anggaran tidak hanya sebagai alat perencanaan tetapi juga sebagai alat pengendalian dan penilaian kinerja.
2. Adanya pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tak terkendali sehingga realisasi pendapatan dan biaya yang terjadi di suatu pusat

pertanggungjawaban dapat ditelusuri dan dimintakan pertanggung jawabannya kepada pimpinan pusat pertanggungjawaban tersebut.

3. Susunan kode rekening yang selama ini digunakan oleh perusahaan harus diperluas yang meliputi kode organisasi, kode biaya terkendali dan kode biaya tak terkendali. Kode rekening ini akan membantu pihak manajemen dalam menilai kinerja masing-masing bagian.
4. Sistematisasi pelaporan pertanggungjawaban sebaiknya dilaksanakan mulai dari tingkatan manajemen yang terendah hingga tingkatan tertinggi sehingga pihak manajemen dapat dengan segera memperoleh informasi mengenai pertanggungjawaban pendapatan dan biaya serta memudahkan proses pengendalian dan penilaian kinerja.
5. Perubahan dalam sistematisasi penyusunan anggaran dan pelaporan pertanggungjawaban di PT. BKI Cabang Utama Surabaya dapat mewujudkan suatu pengendalian dan penilaian kinerja manajer yang berdasarkan ukuran-ukuran kinerja keuangan dan non-keuangan sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban.



## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N dan Vijay Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi Kesebelas, Buku Kesatu, Jakarta: Salemba Empat
- Carter, William K. dan Milton F. Usry. 2002. *Cost Accounting*, Thirteenth Edition, Shenton Way: South-Western College Publishing, a division of Thomson Learning
- Carter, William K. dan Milton F. Usry. 2005. *Akuntansi Biaya*, Edisi Ketigabelas, Buku Kedua, Jakarta : Salemba Empat
- Hansen, Don R. dan Maryanne M. Mowen. 2003. *Management Accounting*, Sixth Edition, Ohio: South Western, a division of Thomson Learning
- Hansen, Don R. dan Maryanne M. Mowen. 2004. *Akuntansi Manajemen*, Edisi Ketujuh, Buku Kesatu, Jakarta: Salemba Empat
- Hilton, Ronald W. dan Frank H. Selto. 2003. *Cost Management : Strategies for Business Decision*, Second Edition. New York : McGraw-Hill
- Hornrgren, Charles T. , Srikant M. Datar dan George Foster. 2003 .*Cost Accounting : A Managerial Emphasis*. Edition 11. New Jersey : Prentice Hall International.
- Hornrgren, Charles T, dan Gary L. Sundem. 1993. *Introduction to Management Accounting*, Ninth Edition. New Jersey : Prentice Hall International
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, Edisi Ketiga, Jakarta: Salemba Empat
- Sulistyowati, Dyah. 2004. *Skripsi : Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Bantu Penilai Kinerja Keuangan pada Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya*. Surabaya : Universitas Airlangga
- Yin, Robert K. 2004. *Studi Kasus: Desain dan Metode*, Edisi Revisi, Jakarta: Raja Grafindo Persada



# PT. BIRO KLASIFIKASI INDONESIA (Persero)

## SURABAYA BRANCH OFFICE

Address : Jl. Kalianget No. 14, Surabaya - 60165, INDONESIA

Phone : (62 - 031) 3295448-9, 3295450, 3295451, 3295465 Facsimile : (62-031) 3294520, 3295451

E-mail : bkisb@klasifikasiindonesia.com

## SURAT KETERANGAN

No. B. 0664 /KS/SB/KI-06

Yang bertanda tangan dibawah ini :

- N a m a** : Ir. Darwis Ali  
**Jabatan** : General Manager  
**N U P** : 22282 - KI
- N a m a** : Bambang Noeljanto  
**Jabatan** : Manager Konsultasi & Supervisi  
**N U P** : 31888 - KI

Menerangkan bahwa mahasiswa dengan keterangan sebagai berikut :

**N a m a** : Bangkit Jawata  
**N I M** : 040317925  
**Jurusan** : SI Akuntansi  
Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga

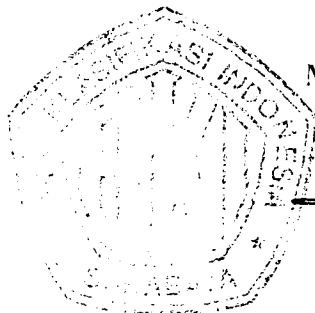
telah melakukan penelitian skripsi di PT Biro Klasifikasi Indonesia Cabang Utama Surabaya dengan judul :

“Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Berdasarkan Aktivitas sebagai peneliti kinerja Manajer Konsultasi & Supervisi pada PT Biro Klasifikasi Indonesia Cabang Utama Surabaya” terhitung sejak tgl. 10 Juli 2006 s/d 28 Agustus 2006.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagai mana mestinya.

General Manager

Ir. DARWIS ALI  
NUP : 22282 - KI



Manager Konsultasi & Supervisi

Ir. BAMBANG NOELJANTO  
NUP : 31888 - KI

Surabaya, 15 September 2006

# LAPORAN AKTIVITAS PRODUKSI

## POSISI BULAN : JULI 2006

No.	Nama proyek/ Nama Pekerjaan	No. Proyek	No. Produksi	Relasi (Pemberi Order)	Lokasi Proyek	Pelaksana Proyek		Alat yang digunakan	Jangka waktu Proyek (PD. Kontrak)		Perk. Pekerjaan	Keterangan
						Manajer	Inspektur		Mulai	Selesai		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	<u>Bidang : I &amp; P th. 2006</u>											
1	Sertifikasi Migas (1 unit Crane/ Kosindo)	007/QTN/KS/III-0 (0049/0406)	0049/IP	PT. Kosindo Supratama	Jambi	Ir. Bambang N	Waluyo	Load Cell Yoke - MPI	27/03/2006	03/04/2006	100%	Selesai
2	Survey Botol Angin (KM. Alken Persia)	21/AA/AP/2006 (0050/0406)	0050/IP	PT. Alkan Abadi	Surabaya	Ir. Bambang N	Ir. Bambang N M. Nasir, ST	Thickness M Press Test	29/03/2006	29/03/2006	100%	Selesai
3	Survey Botol Angin (KM. Idola)	--- (0051/0406)	0051/IP	PT. Timur Asri Laut	Surabaya	Ir. Bambang N	M. Ali	Thickness M Press Test	29/03/2006	29/03/2006	100%	Selesai
4	Survey Botol Angin (KM. Balikpapan Raya)	377/SPIL/IV/2006 (0052/0406)	0052/IP	PT. Manalagi	Surabaya	Ir. Bambang N	Ir. Bambang N M. Nasir, ST	Thickness M Press Test	05/04/2006	06/04/2006	100%	Selesai
5	Survey Botol Angin (KM. Pulau Sayang)	378/SPIL/IV/2006 (0053/0406)	0053/IP	PT. Manalagi	Surabaya	Ir. Bambang N	Ir. Bambang N M. Nasir, ST	Thickness M Press Test	05/04/2006	06/04/2006	100%	Selesai
6	Survey Vacuum Tank (1 unit Tank/ Sadina)	--- (0054/0406)	0054/IP	PT. Sadina	Surabaya	Ir. Bambang N	Waluyo	Thickness M Press Test	22/03/2006	05/04/2006	100%	Selesai
7	Survey Botol Angin (KM. Trijaya Abadi)	24/MSTB/IV/06 (0055/0406)	0055/IP	PT. Mutiara Samudra Tirta	Surabaya	Ir. Bambang N	Ir. Bambang N A'an AF	Thickness M Press Test	06/04/2006	06/04/2006	100%	Selesai
8	Survey Botol Angin (KM. Puteri Juwita)	029-PMS/IV/2006 (0056/0406)	0056/IP	PT. Putri Maju Sukses	Surabaya	Ir. Bambang N	M. Ali	Thickness M Press Test	13/04/2006	14/04/2006	100%	Selesai
9	Survey Assessment Crane (1 unit Crane/ Kodeco)	000820 (0057/0406)	0057/IP	PT. Kodeco	Gresik	Ir. Bambang N	Ir. Rusdin H Wahyu P, ST	MPI & Yoke	17/04/2006	17/04/2006	100%	Selesai
10	Sertifikasi BKI Crawler Crane (1 unit C. Crane/ Swisko)	--- (0058/0406)	0058/IP	PT. Swisko Berjaya	Madura	Ir. Bambang N	Ir. Bambang N A'an AF	Load Cell Yoke - MPI	13/04/2006	15/04/2006	100%	Selesai
11	Sertifikasi Migas & Load Test (1 unit Pd.Crane/ Equinox)	WP13/06/4507/062 (0060/0406)	0060/IP	PT. Equinox	Gresik	Ir. Bambang N	Waluyo	Load Cell Yoke - MPI	19/04/2006	19/05/2006	100%	Selesai
12	Sertifikasi Depnaker (8 unit Jig Hydraulic dan 2 unit Jib Crane/ Alstom)	PN60022 (0061/0406)	0061/IP	PT. Alstom Power	Surabaya	Ir. Bambang N	Waluyo A'an AF	Load Cell Yoke - MPI	21/04/2006	31/05/2006	100%	Selesai

D: Intern/April '06/AQS

# LAPORAN AKTIVITAS PRODUKSI

## POSISI BULAN : JULI 2006

No.	Nama proyek/ Nama Pekerjaan	No. Proyek	No. Produksi	Relasi (Pemberi Order)	Lokasi Proyek	Pelaksana Proyek		Alat yang digunakan	Jangka waktu Proyek (PD. Kontrak)		Perk. Pekerjaan	Keterangan
						Manajer	Inspektur		Mulai	Selesai		
						7	8		10	11		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
13	Sertifikasi Depnaker (18 unit Bejana Tekan & 2 unit PSV/ Sentra Prima)	SO/III.06.0084	0063/IP	PT. Sentra Prima Service	Mojokerto	Ir. Bambang N	Ir. Rusdin H Wahyu P, ST	Thickness M Press Test	27/03/2006	10/05/2006	100%	Selesai
14	Sertifikasi Migas (4 unit Crane/ Tatindo)	01/TH/GO/IV/200 (0062/0506)	0062/IP	PT. Tatindo Hexaprima	Jakarta	Ir. Bambang N	Waluyo	Load Cell Yoke - MPI	28/04/2006	08/05/2006	100%	Selesai
15	Approval (WPS Migas/ Sentra)	SO/02/IV/000345 (0064/0506)	0064/IP	PT. Sentra Prima Service	Mojokerto	Ir. Bambang N	Ir. Rusdin H	DPT, UT, MP Test Bench	27/04/2006	12/05/2006	100%	Selesai
16	Survey Botol Angin (KM. Tri Tunggal)	-- (0065/0506)	0065/IP	PT. Samudra Mas Nugrah	Surabaya	Ir. Bambang N	Ir. Bambang N M. Ali	Thickness M Press Test	12/05/2006	12/05/2006	100%	Selesai
17	Survey Botol Angin (KM. Tanto Hawari)	210-MNT/TIL/V/0 (0066/0506)	0066/IP	PT. Tanto Intim Line	Surabaya	Ir. Bambang N	Ir. Bambang N M. Ali	Thickness M Press Test	12/05/2006	12/05/2006	100%	Selesai
18	Ultrasonic Test (TB. Hamco Bintang)	076/ENB/II/2006 (0067/0506)	0067/IP	PT. Eka Nusa Bahari	Surabaya	Ir. Bambang N	Ir. Bambang N M. Ali	Thickness M	05/05/2006	06/05/2006	100%	Selesai
19	Ultrasonic Test (KM. Sinar Arrow)	392/SPI/LV/2006 (0068/0506)	0068/IP	PT. Salam Pacific Indo. Li	Surabaya	Ir. Bambang N	Ir. Bambang N M. Ali	Thickness M	07/05/2006	09/05/2006	100%	Selesai
20	Sertifikasi (SKID & Spreader Bar)	PPE-BKI-COR-00 (0069/0506)	0069/IP	PT. PP Encona Jo	Jakarta	Ir. Bambang N	Waluyo	Load Cell Yoke - MPI	10/05/2006	11/05/2006	100%	Selesai
21	Survey Botol Angin (KM. Tanimbar Senati)	9/KUL/SBY/V/06 (0070/0506)	0070/IP	PT. Karsa Utama Line	Surabaya	Ir. Bambang N	Ir. Bambang N M. Ali	Thickness M Press Test	17/05/2006	17/05/2006	100%	Selesai
22	Survey Botol Angin (KM. Bali Ayu)	391/SPI/LV/2006 (0071/0506)	0071/IP	PT. Salam Pacific Indo. Li	Surabaya	Ir. Bambang N	Ir. Bambang N M. Nasir, ST	Thickness M Press Test	18/05/2006	18/05/2006	100%	Selesai
23	Survey Botol Angin (KM. Alken Persada IX)	17/AA/V/2006 (0073/0506)	0073/IP	PT. Alkan Abadi	Surabaya	Ir. Bambang N	Ir. Bambang N M. Ali	Thickness M Press Test	29/05/2006	29/05/2006	100%	Selesai
24	Sertifikasi Depnaker (2 PV, 1 AR, 1 FS, 1 PP, 1 G)	SO/02/III/000325 (0074/0506)	0074/IP	PT. Sentra Prima Service	Mojokerto	Ir. Bambang N	Ir. Rusdin H	UT, DPT, MP Hydro Test Megger Test	16/05/2006	30/05/2006	100%	Selesai

# LAPORAN PERKEMBANGAN PROYEK K & S

POSISI BULAN : JULI 2006

Dalam Rib

No.	Nama Proyek/Relasi Nama Pekerjaan	No. Proyek No. Produksi	Nilai Proyek ( Rp )	Jangka waktu kontrak Mulai Selesai	Phisik (%)	Penerbitan invoice		Sisa Invoice	Rencana biaya langsung ( Rp )	Realisasi biaya langsung		Sisa biaya langsung	Rencana OR Proyek		
						Sampai dgn bulan lalu	Bulan ini			Sisa Invoice	Rencana biaya langsung ( Rp )			Sampai dgn bulan lalu	Bulan ini
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	<b>Bidang I&amp;P th. 2006</b>														
	Saldo per Maret 2006		635,823.5			635,823.5				317,911.8	261,790.5				
1	Sertifikasi Migas (1 unit Crane/ Kosindo)	007/QTN/KS/III-06 (0049/0406)	38,500.0	27/03/2006 03/04/2006	100	38,500.0	-	0	-	17,998.8	17,970.0	-	100%	28.8	47%
2	Survey Botol Angin (KM. Aiken Persia)	21/AA/AP/2006 (0050/0406)	5,830.0	29/03/2006 29/03/2006	100	5,830.0	-	0	-	3,500.3	1,900.0	-	54%	1,600.3	60%
3	Survey Botol Angin (KM. Idola)	— (0051/0406)	2,750.0	29/03/2006 29/03/2006	100	2,750.0	-	0	-	1,500.4	1,400.0	-	93%	100.4	55%
4	Survey Botol Angin (KM. Balikpapan Raya)	377/SPIL/IV/2006 (0052/0406)	4,950.0	05/04/2006 06/04/2006	100	4,950.0	-	0	-	3,000.2	1,900.0	-	63%	1,100.2	61%
5	Survey Botol Angin (KM. Pulau Sayang)	378/SPIL/IV/2006 (0053/0406)	4,290.0	05/04/2006 06/04/2006	100	4,290.0	-	0	-	3,000.4	1,900.0	-	63%	1,100.4	70%
6	Survey Vacuum Tank (1 unit Tank/ Sadina)	— (0054/0406)	18,040.0	22/03/2006 05/04/2006	100	18,040.0	-	0	-	4,950.2	3,400.0	-	69%	1,550.2	27%
7	Survey Botol Angin (KM. Trijaya Abadi)	24/MSTB/IV/06 (0055/0406)	2,970.0	06/04/2006 06/04/2006	100	2,970.0	-	0	-	1,500.7	1,400.0	-	93%	100.7	51%
8	Survey Botol Angin (KM. Puteri Juwita)	029-PMS/IV/2006 (0056/0406)	4,290.0	13/04/2006 14/04/2006	100	4,290.0	-	0	-	3,000.0	1,900.0	-	63%	1,100.0	70%
9	Survey Assessment Crane (1 unit Crane/ Kodeco)	000820 (0057/0406)	12,650.0	17/04/2006 17/04/2006	100	12,650.0	-	0	-	5,999.9	7,073.0	-	118%	(1,073.1)	47%
10	Sertifikasi BKI Crawler Crane (1 unit C. Crane/ Swisko)	— (0058/0406)	33,000.0	13/04/2006 15/04/2006	100	33,000.0	-	0	-	10,398.3	12,297.4	-	118%	(1,899.1)	32%
11	Sertifikasi Migas & Load Test (1 unit Pd.Crane/ Equinox)	WP13/06/4507/062 (0060/0406)	36,300.0	19/04/2006 19/05/2006	100	36,300.0	-	0	-	13,500.0	12,618.1	-	93%	881.9	37%

## LAPORAN PERKEMBANGAN PROYEK K &amp; S

POSISI BULAN : JULI 2006

Dalam Rib

No.	Nama Proyek/Relasi Nama Pekerjaan	No. Proyek No. Produksi	Nilai Proyek ( Rp )	Jangka waktu		Phisik (%)	Penerbitan invoice		Sisa Invoice	Rencana biaya langsung ( Rp )	Realisasi biaya langsung		Sisa biaya langsung	Rencana OR Proyek	
				kontrak	Mulai Selesai		Sampai dgn bulan lalu	Bulan ini			Sampai dgn bulan lalu	Bulan ini			
															(%)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
12	Sertifikasi Depnaker (8 unit Jig Hydraulic dan 2 unit Jib Crane/ Alstom)	PN60022 (0061/0406)	46.200.0	21/04/2006 31/05/2006	100	46.200.0	-	0	-	23,746.8	21,504.4	-	91%	2.242.4	51%
13	Sertifikasi Depnaker (18 unit Bejana Tekan & 2 unit PSV/ Sentra Prima)	SO/III.06.0084	82,500.0	27/03/2006 10/05/2006	100	82,500.0	-	0	-	37,298.3	14,350.0	27,244.1	112%	(4.295.9)	45%
14	Sertifikasi Migas (4 unit Crane/ Tatindo)	01/TH/OO/IV/2006 (0062/0506)	70,000.0	28/04/2006 08/05/2006	100	70,000.0	-	0	-	29,001.0	27,758.8	-	96%	1.242.2	41%
15	Approval (WPS Migas/ Sentra)	SO/02/IV/000345 (0064/0506)	44,000.0	27/04/2006 12/05/2006	100	44,000.0	-	0	-	22,800.8	20,162.5	-	88%	2.538.3	52%
16	Survey Botol Angin (KM. Tri Tunggal)	— (0065/0506)	4,070.0	12/05/2006 12/05/2006	100	4,070.0	-	0	-	2,950.8	2,352.0	-	80%	598.8	73%
17	Survey Botol Angin (KM. Tanto Hawari)	210-MNT/TILN/06 (0066/0506)	5,610.0	12/05/2006 12/05/2006	100	5,610.0	-	0	-	3,350.3	2,450.0	-	73%	900.3	60%
18	Ultrasonic Test (TB. Hamco Bintang)	076/ENB/III/2006 (0067/0506)	2,508.0	05/05/2006 06/05/2006	100	2,508.0	-	0	-	1,350.1	1,089.6	-	81%	260.5	54%
19	Ultrasonic Test (KM. Sinar Arrow)	392/SPILN/2006 (0068/0506)	6,740.8	07/05/2006 09/05/2006	100	6,740.8	-	0	-	3,350.9	1,853.6	-	55%	1,497.3	50%
20	Sertifikasi (SKID & Spreader Bar)	PPE-BKI-COR-00 (0069/0506)	18,700.0	10/05/2006 11/05/2006	100	18,700.0	-	0	-	8,600.1	9,546.0	-	111%	(945.9)	46%
21	Survey Botol Angin (KM. Tanimbar Sehati)	9/KUL/SBYN/06 (0070/0506)	4,070.0	17/05/2006 17/05/2006	100	4,070.0	-	0	-	2,800.6	1,800.0	-	64%	1,000.6	69%
22	Survey Botol Angin (KM. Bali Ayu)	391/SPILN/2006 (0071/0506)	4,950.0	18/05/2006 18/05/2006	100	4,950.0	-	0	-	2,800.2	1,800.0	-	64%	1,000.2	57%
23	Survey Botol Angin (KM. Alken Persada IX)	17/AAV/2006 (0073/0506)	3,960.0	29/05/2006 29/05/2006	100	3,960.0	-	0	-	2,800.5	1,800.0	-	64%	1,000.5	71%
24	Sertifikasi Depnaker (2 PV, 1 AR, 1 FS, 1 PP, 1 G)	SO/02/III/000325 (0074/0506)	60,500.0	16/05/2006 30/05/2006	100	60,500.0	-	0	-	27,100.4	6,041.5	-	22%	21,058.9	45%

# LAPORAN KELUHAN PELANGGAN

## PERIODE : JULI 2006

Sehubungan dengan pekerjaan yang ditangani, bersama ini kami laporkan bahwa telah diterima keluhan dari pelanggan sebagai berikut :

No.	Nama Perusahaan	Nama Proyek/Pekerjaan	Keluhan Tentang		Penggunaan SDM	Penggunaan Alat	Penyelesaian
			Kualitas Pekerjaan	Waktu Pelaksanaan			
	NIHIL	----	----	----	----	----	----

**PT. (PERSERO) BIRO KLASIFIKASI INDONESIA**

CABANG : Utama Surabaya

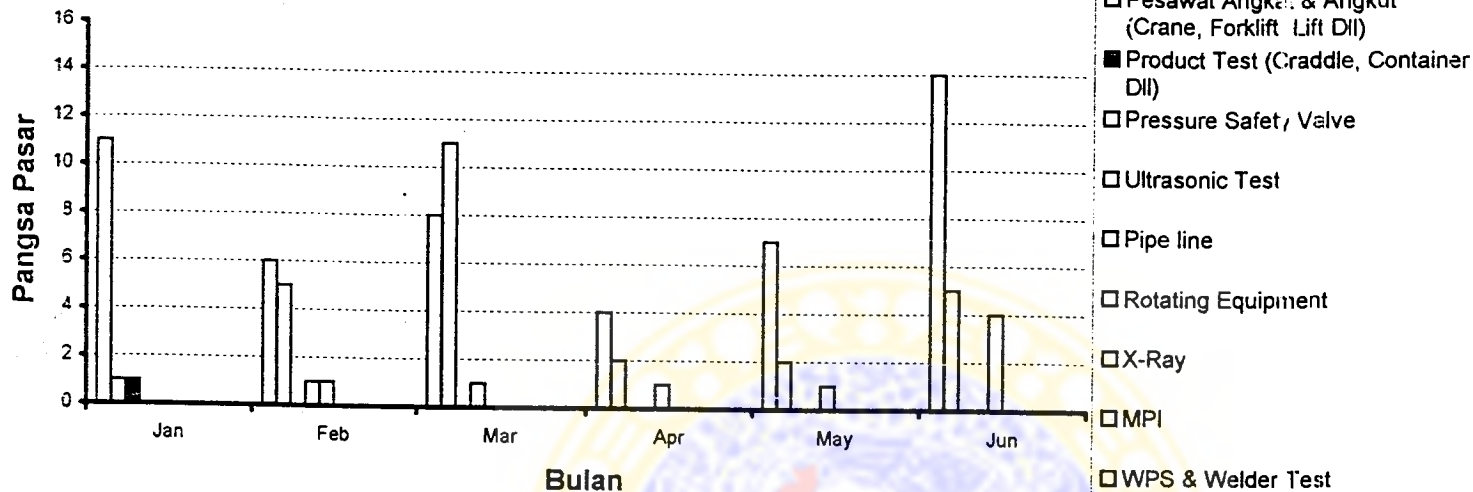
# LAPORAN AKTIVITAS PEMERIKSAAN TEKNIS INSTALASI DAN PERALATAN MIGAS

POSISI BULAN : MEI 2006

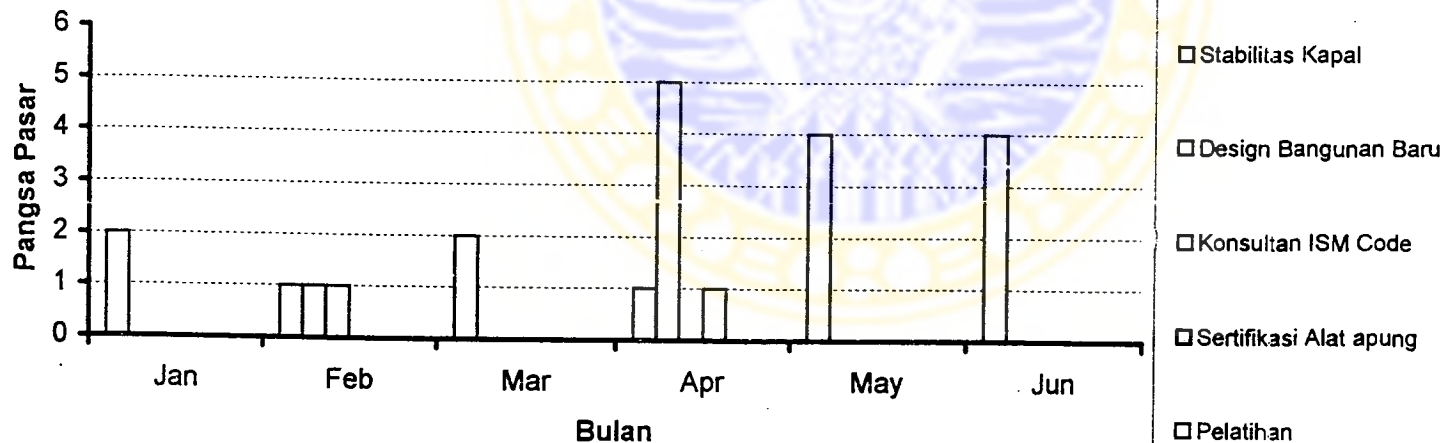
NO	JENIS PROYEK	PEMILIK	JUMLAH	LOKASI	JADWAL	INSPECTOR	SP MIGAS	KETERANGAN
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Re-sertifikasi Crane	Shimizu Corporation, PT	1 unit	Jakarta	Agust - Okt '05	Waluyo	9648/28.00/DMT/2005	Terdapat NC
2	Sertifikasi Crane	Cahaya Hidup, CV	1 unit	Surabaya	Mar - Apr '06	Waluyo	3847/28.00/DMT/2006	Selesai
3	Sertifikasi Crane	Kosindo Supratama, PT	1 unit	Jambi - Sumatera	Mar - Apr '06	Waluyo	3841/28.00/DMT/2006	Belum Selesai
4	Sertifikasi Crane	Equinox, PT	1 unit	Gresik	Apr - Mei '06	Waluyo	5339/28.00/DMT/2006	Belum Selesai



## INSPEKSI & PENGUJIAN



## INKOMARIN & JASA UMUM



# PANGSA PASAR

## PT. (PERSERO) BIRO KLASIFIKASI INDONESIA CABANG UTAMA SURABAYA BIDANG KONSULTASI & SUPERVISI

NO	PEKERJAAN	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun
<b>INSPEKSI DAN PENGUJIAN</b>							
1	Bejana Tekan (Boiler, Botol Angin, Vessel Dll)	11	6	8	4	7	14
2	Pesawat Angkat & Angkut (Crane, Forklift, Lift Dll)	1	5	11	2	2	5
3	Product Test (Craddle, Container Dll)	1					
4	Pressure Safety Valve		1	1			
5	Ultrasonic Test		1		1	1	4
6	Pipe line						
7	Rotating Equipment						
8	X-Ray						
9	MPI						
10	WPS & Welder Test						
<b>JUMLAH</b>		<b>13</b>	<b>13</b>	<b>20</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>23</b>
<b>INKOMARIN DAN JASA UMUM</b>							
1	Survey Kondisi	2	1	2	1	4	1
2	Stabilitas Kapal		1		5		
3	Design Bangunan Baru		1				
4	Konsultan ISM Code				1		
5	Sertifikasi Alat apung						
6	Pelatihan						
<b>JUMLAH</b>		<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>1</b>