



**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
DENGAN ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN  
BIAYA PADA PDAM TIRTA PAKUAN KOTA BOGOR (TAHUN  
ANGGARAN 2019)**

Skripsi

Dibuat oleh:  
Deswita Maharani  
022119187

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS PAKUAN  
BOGOR**

**MEI 2023**



**PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI  
PERTANGGUNGJAWABAN DENGAN ANGGARAN SEBAGAI  
ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA PDAM TIRTA PAKUAN  
KOTA BOGOR (TAHUN ANGGARAN 2019)**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Akuntansi  
Program Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan Bogor

Mengetahui,



**Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis**  
**(Dr. Hendro Sasongko, Ak., M.M., CA)**

**Ketua Program Studi Akuntansi**  
**(Dr. Arief Tri Hardiyanto, Ak., MBA.,**  
**CMA, CCSA, CA, CSEP, QIA)**

**PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI  
PERTANGGUNGJAWABAN DENGAN ANGGARAN SEBAGAI  
ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA PDAM TIRTA PAKUAN  
KOTA BOGOR (TAHUN ANGGARAN 2019)**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus

Pada hari : Selasa, 13 Mei 2023

Deswita Maharani

022119187

Disetujui,

**Petua Penguji Sidang**

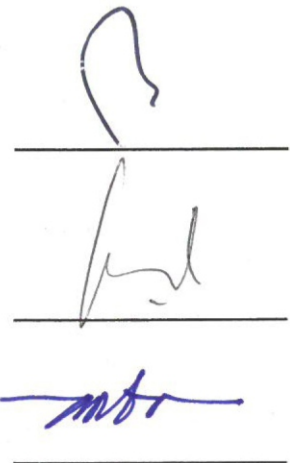
**Muti Maimunah, SE., M.Si., CPSP, CPMP, CAP)**

**Petua Komisi Pembimbing**

**Budiman Slamet, Drs., Ak., M.Si., CA, CFA)**

**Anggota Komisi Pembimbing**

**Wijatmiko Wibowo, ST., M.Ak)**



## Pernyataan Pelimpahan Hak Cipta

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Deswita Maharani  
Nomor Pokok Mahasiswa : 022119187  
Konsentrasi Skripsi : Akuntansi Sektor Publik  
Judul Skripsi : Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor (Tahun Anggaran 2019).

Dengan ini saya menyatakan bahwa Paten dan Hak Cipta dari produk skripsi di atas adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.

Sumber Informasi yang berasal dari dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan Paten, Hak Cipta dari karya tulis kepada Universitas Pakuan.



Deswita Maharani  
022119187

**© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas  
Pakuan, tahun 2023**

**Hak Cipta Dilindungi Undang-undang**

*Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.*

*Dilarang mengumumkan dan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa seizin Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.*

## **ABSTRAK**

DESWITA MAHARANI. 022119187. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor (Tahun Anggaran 2019). Di bawah bimbingan: BUDIMAN SLAMET dan SUJATMIKO WIBOWO. 2023.

Seiring berjalannya waktu pertumbuhan dan persaingan badan usaha semakin meningkat, sehingga perusahaan perlu memiliki metode pengendalian biaya agar usaha yang dijalankan dapat berkembang. BUMD menanggung beban berat. Sungguh ironis bahwa harapan pemerintah untuk menjadikan BUMD sebagai sumber pendapatan daerah yang potensial belum terpenuhi sampai saat ini. Umumnya PDAM yang mengalami kerugian diakibatkan dari pengendalian biaya operasional perusahaan yang tidak terkendali. Oleh karena itu berbagai cara pembenahan bisa dipertimbangkan sebagai solusi atas persoalan biaya yang tidak terkendali agar kegiatan operasional perusahaan berjalan dengan efektif dan efisien. Salah satu model pembenahan tersebut yaitu pengendalian biaya dengan anggaran yang akan dikeluarkan dan mengurangi biaya yang tidak efektif dalam kegiatannya. Perusahaan perlu menerapkan akuntansi pertanggungjawaban guna menunjang pengendalian anggaran. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran dalam perusahaan bermanfaat untuk mencapai tujuan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran dapat mengendalikan biaya operasional perusahaan.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Data yang digunakan merupakan data sekunder yaitu laporan anggaran dan realisasi perusahaan serta studi pustaka dan wawancara dengan staf bagian keuangan pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor. Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan membandingkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya yang diperoleh dari studi kasus.

Dari hasil penelitian pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor, perusahaan tersebut telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan dengan memadai, hal ini didukung dengan terpenuhinya indikator penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Perusahaan juga telah menjalankan pengendalian biaya dengan baik, hal ini dapat dilihat dari adanya analisis terhadap penyimpangan biaya yang telah dilakukan.

**Kata Kunci: Akuntansi Pertanggungjawaban, Pengendalian Biaya**

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberi rahmat, Kesehatan dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor (Tahun Anggaran 2019)”. Tujuan dari penulisan skripsi ini adalah sebagai salah satu syarat akademik untuk menyelesaikan studi di Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan. Penulis menyadari dalam penulisan skripsi ini melibatkan bantuan, bimbingan, dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Orang tua tercinta Ibu Mulyati dan Bapak Dedi Supriyadi Rachmad, serta Adik dan kakak tersayang Dinita Mei Everlyn dan Dhita Mutiara yang selama ini telah memberikan dukungan secara moril dan materil kepada penulis, serta keluarga besar yang telah memberikan dukungan dan doa-doa yang tiada hentinya untuk penulis.
3. Bapak Dr. Hendro Sangsongko, Ak., M.M., CA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
4. Bapak Dr. Arief Tri Hardiyanto, Ak., MBA, CMA, CCSA, CA, CSEP, QIA selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
5. Bapak Budiman Slamet, Drs., Ak., M.Si., CA, CFrA selaku Dosen Akuntansi Sektor Publik penulis selama mengambil mata kuliah konsentrasi sekaligus Ketua Komisi Pembimbing yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak Sujatmiko Wibowo, ST.M.Ak selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan yang telah membimbing dan memberikan ilmu selama masa perkuliahan.
8. Seluruh Staff pegawai PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor, khususnya divisi Finance & Tax yang telah memberikan izin bagi penulis untuk melakukan riset/penelitian dan membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini
9. Sahabat- sahabat penulis di masa perkuliahan yaitu Mela Kilatwati Sopian, Eva Arnas, Tasya Azzahra, Ravhi Pratama Bachri, Diniar Damayanti, Tarisya Putri, yang telah memberikan dukungan, motivasi, dan semangat dalam berbagai hal.
10. Sahabat-sahabat penulis di masa sekolah yaitu Dewi Yuliatwati, Azizah Mariani, Eva Maudy, dan Santiawati yang telah memberikan motivasi, semangat dan masukan kepada penulis dalam menyusun skripsi ini.

11. Teman-teman Organisasi BSC FEB-Unpak angkatan 19 khususnya Ratatouille yang telah membantu penulis memberikan pengalaman serta pembelajaran di luar ilmu perkuliahan
12. Teman-teman di Program Studi Akuntansi Angkatan 2019, khususnya kelas E dan kelas konsentrasi Akuntansi Sektor Publik yang telah menjadi teman seperjuangan selama masa perkuliahan.
13. Teman-teman semasa kuliah baik kakak tingkat maupun adik tingkat, yang telah memberikan banyak dukungan dan masukan untuk penulis
14. semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu, yang telah memberikan bantuan dan dukungan kepada penulis selama penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa masih terdapat banyak sekali kekurangan pada skripsi ini, sehubungan dengan hal itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang dapat membangun agar skripsi ini menjadi lebih baik. Akhir kata, penulis berharap proposal penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan pihak-pihak lain yang berkepentingan, terutama penulis secara pribadi.

Wassalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh.

Bogor, 13 Mei 2022

Deswita Maharani



## DAFTAR ISI

<b>JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN &amp; PERNYATAAN TELAH DISIDANGKAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN DAN PELIMPAHAN HAK CIPTA</b> .....	<b>iv</b>
<b>LEMBAR HAK CIPTA</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vi</b>
<b>PRAKATA</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>i</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah .....	3
<u>1.2.1. Identifikasi Masalah</u> .....	3
<u>1.2.2. Perumusan Masalah</u> .....	3
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian .....	3
<u>1.3.1. Maksud Penelitian</u> .....	3
<u>1.3.2. Tujuan Penelitian</u> .....	4
1.4. Kegunaan Penelitian .....	4
<u>1.4.1. Kegunaan Akademis</u> .....	4
<u>1.4.2. Kegunaan Praktis</u> .....	4
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>5</b>
2.1. Akuntansi Sektor Publik .....	5
2.2. Akuntansi Pertanggungjawaban .....	5
<u>2.2.1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban</u> .....	5
<u>2.2.2. Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban</u> .....	7
<u>2.2.3. Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban</u> .....	8
2.3. Pusat Pertanggungjawaban .....	9
<u>2.3.1. Pengertian Pusat Pertanggungjawaban</u> .....	9
<u>2.3.2. Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban</u> .....	10
<u>2.3.3. Syarat-syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban</u> .....	11
<u>2.3.3.1. Struktur Organisasi</u> .....	12
<u>2.3.3.2. Anggaran</u> .....	12
<u>2.3.3.3. Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali</u> .....	14

2.3.3.4	Klasifikasi dan Kode Akun.....	15
2.3.3.5	Laporan Pertanggungjawaban.....	17
2.4.	Pusat Pertanggungjawaban Biaya.....	19
2.4.1.	Pengertian Pusat Pertanggungjawaban Biaya.....	19
2.4.2	Surplus atau Defisit.....	21
2.5.	Pengendalian Biaya.....	22
2.5.1	Pengertian Pengendalian.....	22
2.5.2.	Pengertian Biaya.....	22
2.5.3.	Tujuan Pengendalian.....	22
2.5.4.	Proses Pengendalian.....	23
2.5.5.	Pengertian Pengendalian Biaya.....	23
2.5.6.	Cara Pengendalian Biaya.....	24
2.6.	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran sebagai alatPengendalian Biaya... .....	25
2.7.	Penelitian Terdahulu dan Kerangka Pemikiran.....	26
2.7.1.	Penelitian Terdahulu.....	26
2.7.2.	Kerangka Pemikiran.....	32
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN.....</b>	<b>35</b>
3.1.	Jenis Penelitian.....	35
3.2.	Objek, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian.....	35
3.3.	Jenis dan Sumber Data Penelitian.....	35
3.4.	Operasional Variabel.....	36
3.4.1.	Variabel Independen.....	36
3.4.2.	Variabel Dependen.....	36
3.5.	Metode Pengumpulan Data.....	37
3.6.	Metode Pengolahan/Analisis Data.....	37
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>39</b>
4.1	Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	39
4.1.1	Sejarah Perusahaan.....	39
4.1.2	Struktur Organisasi,Tugas, dan Wewenang.....	41
4.2	Pembahasan dan Intrepetasi Hasil Penelitian.....	45
4.2.1	Syarat Akuntansi Pertanggungjawaban.....	45
4.2.2	Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban.....	51
4.2.3	Kelayakan Pengendalian Biaya.....	52
4.2.4	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya.....	52
4.2.5	Efisiensi Pengendalian Biaya.....	54
4.3	Interpretasi Hasil.....	56

<b>BAB V PENUTUPAN .....</b>	<b>61</b>
5.1 Simpulan.....	61
5.2 Saran .....	61
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>63</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....</b>	<b>65</b>
<b>(Deswita Maharani).....</b>	<b>65</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>66</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Sebelumnya .....	26
Tabel 3. 1 Operasionalisasi Variabel.....	36
Tabel 4. 1 Golongan dan Jenis Rekening pada Masing-masing Digit .....	47
Tabel 4. 2 Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali .....	48
Tabel 4. 3 Periode Laporan .....	48
Tabel 4. 4 Laporan Perbandingan Laba Rugi Anggaran .....	48
Tabel 4. 5 Laporan Anggaran dan Realisasi PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Tahun 2019 .....	54
Tabel 4. 6 Interpretasi Hasil .....	56

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kode Akun .....	16
Gambar 2.2 Format Umum Laporan Pertanggungjawaban .....	19
Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran .....	34
Gambar 4.1 Struktur Organisasi .....	19

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Daftar Pertanyaan Wawancara Terbuka .....	66
Lampiran 2 Laporan Perbandingan Anggaran Laba Rugi PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Tahun 2019.....	67
Lampiran 3 Dokumentasi Wawancara dan kegiatan Magang.....	69
Lampiran 4 Surat Keterangan Riset/Magang .....	70
Lampiran 5 Laporan Anggaran dan Realisasi PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Tahun 2019.....	71

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Seiring berjalannya waktu pertumbuhan dan persaingan badan usaha semakin meningkat, sehingga perusahaan perlu memiliki metode pengendalian biaya agar usaha yang dijalankan dapat berkembang. Seperti halnya kebanyakan BUMN, BUMD sebenarnya menanggung beban berat, kalau tidak bisa dikatakan sekarat dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. Dari 681 unit BUMD yang tercatat sampai dengan Repelita V yang menonjol hanyalah Bank Pembangunan Daerah (BPD) selebihnya adalah BUMD yang memiliki kinerja biasa-biasa saja. Bahkan tidak sedikit diantaranya yang mengalami kerugian. Sehingga keberadaannya kontraproduktif dan membebani keuangan Negara. Sungguh ironis memang, bahwa harapan pemerintah untuk menjadikan BUMD sebagai sumber pendapatan daerah yang potensial belum terpenuhi sampai saat ini. Sebaliknya, yang terjadi pemerintah harus tetap memberikan perhatian dan subsidi melalui modal penyertaan demi kelangsungan hidup perusahaan-perusahaan daerah tersebut. Apabila mendapatkan keuntungan pun porsi sumbangannya terhadap pendapatan daerah relatif sangat kecil. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan salah satu BUMD yang diharapkan dapat memberikan kontribusi besar untuk pendapatan daerah sebagai perusahaan yang memonopoli dalam memproduksi air bersih bagi masyarakat.

Meski berdasarkan data kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) jumlah PDAM yang sehat terus meningkat dari aspek keuangan, pelayanan, operasional, dan sumber daya manusia. Namun sebagian PDAM yang masih dianggap belum sehat perlu menjadi perhatian terkait dengan kontribusi yang diharapkan pemerintah dari BUMD ini yang sangat besar untuk pendapatan tiap daerah. Umumnya PDAM yang mengalami kerugian diakibatkan dari pengendalian biaya operasional perusahaan yang tidak terkendali. Oleh karena itu berbagai cara pembenahan bisa dipertimbangkan sebagai solusi atas persoalan biaya yang tidak terkendali agar kegiatan operasional perusahaan berjalan dengan efektif dan efisien.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Pakuan Kota Bogor merupakan perusahaan milik negara yang dikelola oleh masing-masing daerah di setiap wilayah kerja. Perusahaan tersebut memiliki target dalam proses operasionalnya. PDAM Kota Bogor merupakan salah satu BUMD yang dinilai memberikan kontribusi besar untuk pendapatan daerah Kota Bogor, karena sebagai perusahaan yang memonopoli dalam memproduksi air bersih untuk kebutuhan masyarakat. PDAM mengeluarkan biaya produksi yang sangat besar untuk dapat memasok kebutuhan air bersih. Oleh karena itu, tuntutan untuk melakukan kegiatan operasional secara efisien dan efektif semakin besar sehingga memerlukan adanya pembenahan dan pengelolaan atas berbagai pusat biaya operasional guna kebutuhan dan perkembangan perusahaan.

Salah satu model pembenahan tersebut yaitu pengendalian biaya dengan anggaran yang akan dikeluarkan dan mengurangi biaya yang tidak efektif dalam kegiatannya. Perusahaan perlu menerapkan akuntansi pertanggungjawaban guna

menunjang pengendalian anggaran. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran dalam perusahaan bermanfaat untuk mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran bertujuan mengendalikan tanggungjawab tiap unit kerja atau departemen yang disebut pusat pertanggungjawaban. Dibentuknya pusat-pusat pertanggungjawaban diharapkan manajer dapat menilai tanggungjawab dan mengukur prestasi para anggotanya secara objektif atas tugas yang didelegasikan. Hal ini akan membantu manajemen dalam mengambil keputusan atas pengendalian biaya yang ada sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang disusun sedemikian rupa sesuai dengan sifat dan kegiatan perusahaan dengan tujuan agar masing-masing unit organisasi dapat mempertanggungjawabkan hasil kegiatan unit yang berada dibawah pengawasannya (Sriwidodo, 2010). Menurut sistem ini, unit-unit yang ada dalam organisasi dibagi menjadi empat pusat pertanggungjawaban yaitu pusat biaya, pusat laba, pusat pendapatan dan pusat investasi. Suatu pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk mencapai salah satu atau beberapa tujuan yang secara individual serasi, selaras dan seimbang dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan teori Halim dan Kusufi (2014) Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Dalam sektor publik, penganggaran merupakan tahapan yang cukup rumit dan penuh dengan nuansa politik. Berbeda dengan sektor swasta atau bisnis, anggaran dianggap sebagai rahasia perusahaan yang tertutup bagi publik, sedangkan pada sektor publik anggaran sebagai alat akuntabilitas publik di dalam mengelola dana publik dan program-program yang di danai dengan uang publik sehingga anggaran pada sektor publik harus diinformasikan untuk di diskusikan secara terbuka. Terdapat beberapa alternatif dalam pengendalian biaya sesuai dengan kebutuhan atau perkembangan perusahaan, yaitu pengendalian melalui anggaran, pengendalian dengan jalan target pendapatan setiap triwulan, dan pengendalian dengan Sumber menganalisis varians yang terjadi antara realisasi dengan *budget*.

Mengartikan anggaran sebagaimana yang diartikan oleh Sugijanto (2012), yaitu rencana kegiatan yang diwujudkan dalam bentuk finansial, meliputi usulan pengeluaran yang diperkirakan untuk suatu periode waktu, serta usulan cara-cara memenuhi pengeluaran tersebut. Dalam konteks otonomi daerah dan desentralisasi, anggaran menduduki posisi yang penting (Ritonga, 2010). Sedangkan proses dan metode untuk mempersiapkan suatu anggaran disebut dengan penganggaran.

Terdapat beberapa alternatif dalam pengendalian biaya sesuai dengan kebutuhan atau perkembangan perusahaan, yaitu pengendalian melalui anggaran, pengendalian dengan jalan target pendapatan setiap triwulan, dan pengendalian dengan menganalisis varians yang terjadi antara realisasi dengan anggaran. Hal tersebut akan mempermudah manajemen dalam mengambil keputusan atas pengendalian biaya yang ada, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.



Berdasarkan penelitian terdahulu yang sudah dilakukan, pada variabel yang sama terdapat hasil penelitian yang berbeda-beda. Perbedaan ini disebut juga dengan *research gap*. Karena terdapat fenomena ketidakkonsistenan hasil dari peneliti-peneliti terdahulu, maka peneliti ingin meneliti kembali faktor-faktor yang mempengaruhi pengendalian biaya dan menguji kembali pengaruh akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran terhadap pengendalian biaya operasional perusahaan. Maka dari itu penelitian ini mengambil judul **“Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor (Tahun Anggaran 2019)**

## **1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah**

### **1.2.1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, dapat diketahui bahwa Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) sebagai BUMD yang diharapkan dapat memberikan kontribusi besar untuk pendapatan daerah perlu menjadi perhatian terkait dengan pengendalian operasional perusahaan agar dapat berkontribusi dengan besar dalam pendapatan daerah. Karena kelangsungan hidup perusahaan sangat dipengaruhi oleh penerapan pengendalian biaya yang baik oleh perusahaan. Terdapat beberapa alternatif dalam pengendalian biaya sesuai dengan kebutuhan atau perkembangan perusahaan, yaitu pengendalian melalui anggaran, pengendalian dengan jalan target pendapatan setiap triwulan, dan pengendalian dengan menganalisis varians yang terjadi antara realisasi dengan *budget*. Perusahaan melakukan pengendalian terhadap biaya-biaya yang akan dikeluarkan dan mengurangi biaya-biaya yang tidak efektif dalam kegiatannya berdasarkan anggaran yang telah dibentuk sebelumnya oleh setiap manajer. Dalam penerapan pengendalian biaya perusahaan perlu terlebih dahulu menerapkan akuntansi pertanggungjawaban guna menunjang pengendalian biaya. Semakin baik penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan maka akan semakin baik pula pengendalian biaya, sedangkan pengendalian biaya yang baik akan memudahkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai.

### **1.2.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti merumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor?
2. Bagaimana penerapan anggaran sebagai alat pengendalian biaya pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor?

## **1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1. Maksud Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data yang berkaitan dengan penelitian ini, menganalisis data tersebut dengan metode yang tepat, lalu mengambil

kesimpulan apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran efektif dalam pengendalian biaya. Penelitian ini juga berusaha agar dapat memberikan saran terkait penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran dan kondisi pengendalian biaya operasional perusahaan agar dapat menjadi perhatian bagi perusahaan-perusahaan di Indonesia yang terkhususnya termasuk ke dalam perusahaan daerah air minum di Indonesia.

### **1.3.2. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan maksud penelitian yang sebelumnya telah dijelaskan, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban diPDAM Tirta Pakuan Kota Bogor.
2. Untuk mendeskripsikan bagaimana penerapan anggaran sebagai alat pengendalian biaya padaPDAM Tirta Pakuan Kota Bogor.

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberi beberapa kegunaan penelitian yaitu sebagai berikut:

#### **1.4.1. Kegunaan Akademis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna dan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan di bidang akuntansi dan khususnya bidang akuntansi sektor publik yang berkaitan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran tahun sebelumnya dan kondisi pengendalian biaya perusahaan serta diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi dan literatur bagi penelitian berikutnya terkait akuntansi pertanggungjawaban.

#### **1.4.2. Kegunaan Praktis**

##### **a. Bagi Manajemen Perusahaan**

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi bagi pihak manajemen perusahaan dalam penentuan kebijakan-kebijakan perusahaan serta dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

##### **b. Bagi *stakeholder***

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam perbaikan atau sumbangan pemikiran kepada manajemen mengenai sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan dalam perusahaan, agar perusahaan dapat lebih meningkatkan efisiensi pengendalian biaya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Akuntansi Sektor Publik**

Menurut (Muindro, 2010). Akuntansi sektor Marlinda publik adalah sistem akuntansi yang dipakai oleh lembaga-lembaga publik sebagai salah satu alat pertanggung jawaban kepada publik. Saat ini terdapat perhatian yang semakin besar terhadap praktik akuntansi yang dilakukan oleh lembaga-lembaga publik, baik akuntansi sektor pemerintah maupun lembaga publik non-pemerintah. Lembaga publik mendapat tuntutan dari masyarakat untuk dikelola secara transparan dan bertanggung jawab.

Indra Bastian mengatakan (dalam Marlinda, 2015) Akuntansi Sektor Publik adalah mekanisme teknik dan analisis akuntansi yang diterapkan pada pengelolaan dana masyarakat di lembaga-lembaga tinggi negara dan departemen-departemen dibawahnya, pemerintah daerah, BUMN, BUMD, LSM dan yayasan sosial, maupun pada proyek-proyek kerjasama sektor publik dan swasta.

Organisasi sektor publik menghadapi tekanan untuk lebih efisien, memperhitungkan biaya ekonomi dan biaya sosial serta memanfaatkannya bagi publik, serta dampak negative atas aktivitas yang dilakukan. Berbagai tuntutan tersebut menyebabkan akuntansi dapat diterima sebagai ilmu yang dibutuhkan untuk mengelola urusan-urusan publik. Akuntansi sektor publik mengalami proses untuk menjadi disiplin ilmu yang lebih dibutuhkan.

Ruang lingkup akuntansi sektor publik meliputi badan-badan pemerintahan (pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan unit-unit kerja pemerintah), organisasi sukarelawan, rumah sakit, perguruan tinggi dan universitas, yayasan, lembaga swadaya masyarakat, organisasi keagamaan, organisasi politik dan sebagainya.

Sistem akuntansi untuk badan-badan pemerintah harus mengikuti standar akuntansi pemerintah (SAP) seperti dimaksud dalam peraturan pemerintah No.71 Tahun 2010 sebagai pengganti peraturan pemerintah No.24 Tahun 2005. SAP dinyatakan dalam bentuk Pernyataan Standar Akuntansi Pemerintahan (PSAP), dilengkapi dengan Pengantar Standar Akuntansi Pemerintahan dan ditulis mengacu pada Konseptual Akuntansi Pemerintahan. Di sisi lain, unit-unit pemerintah yang bergerak di bidang bisnis (BUMN dan BUMD) harus mengikuti standar akuntansi keuangan yang dikeluarkan oleh IAI (ikatan akuntansi Indonesia). Sementara itu, organisasi publik non pemerintahan mengikuti standar akuntansi keuangan.

#### **2.2. Akuntansi Pertanggungjawaban**

##### **2.2.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban**

Seorang pemimpin mampu memantau seluruh kegiatan operasi perusahaannya secara langsung. Namun, semakin kompleks kegiatan suatu perusahaan menyebabkan pemimpin tidak lagi mampu memantau seluruh kegiatan perusahaan secara langsung. Oleh karena itu, diperlukan adanya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab melalui penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Dengan akuntansi pertanggungjawaban, pemimpin dapat mengendalikan tanggung jawab setiap unit kerja atau pusat pertanggungjawaban.

Terdapat beberapa pendapat mengenai definisi akuntansi pertanggungjawaban antara lain dikemukakan oleh Hansen dan Mowen (2009:229) yaitu, akuntansi pertanggungjawaban adalah alat fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan melalui empat elemen penting, antara lain; pemberian tanggung jawab, pembuatan ukuran kinerja atau *benchmarking*, pengevaluasian kinerja, dan pemberian penghargaan. Akuntansi pertanggungjawaban bertujuan mempengaruhi perilaku dalam cara tertentu sehingga seseorang atau kegiatan perusahaan akan disesuaikan untuk mencapai tujuan bersama.

Sedangkan menurut Garrison (dalam penelitian Sukirno:2014) "*The basic idea of responsibility accounting is that each manager's performance should be judged by how well he or she manages those items directly under his or her control*". Berdasarkan ide dasar tersebut maka kinerja seorang manajer dapat diukur apabila biaya dan pendapatan organisasi diklasifikasikan sesuai dengan unit organisasi atau departemen yang mengendalikan. Lebih jauh setiap manajer atau kepala departemen ditugaskan untuk menyusun budget (*self imposed budget or participatve budget*) dan mempertanggungjawabkan variasi atau setiap perbedaan realisasi dari anggaran pada departemen masing-masing. Sehingga akuntansi pertanggungjawaban lebih memandang biaya dari sudut pandang personal (*personal control*) daripada sudut pandang institusional (*institutional control*).

Sebagaimana disebutkan dalam Standar Akuntansi Pemerintahan bahwa laporan pertanggungjawaban setiap entitas dimaksudkan untuk kepentingan akuntabilitas, manajemen, transparansi, dan keseimbangan antargenerasi.

1. Akuntabilitas mengandung arti bahwa pengelola harus mempertanggungjawabkan pengelolaan sumber daya serta pelaksanaan kebijakan yang dipercayakan kepada entitas pelaporan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara periodik.
2. Manajemen profesionalitas berarti bahwa pengelolaan harus mampu membantu pengguna untuk mengevaluasi pelaksanaan suatu entitas pelaporan dalam periode pelaporan sehingga memudahkan fungsi perencanaan pengelolaan, dan pengendalian seluruh asset, kewajiban, dan ekuitas dana pemerintah untuk kepentingan masyarakat.
3. Tranparansi adalah ketika pengelola diharuskan memberi informasi keuangan yang terbuka dan jujur kepada masyarakat berdasarkan pertimbangan bahwa masyarakat memiliki hak untuk mengetahui secara terbuka dan menyeluruh terhadap pertanggungjawaban pengelolaan sumber daya yang dipercayakan kepadanya dan ketaatannya pada peraturan perundangan.
4. Keseimbangan antargenerasi artinya pengelola harus membantu seluruh pengguna dalam mengetahui apakah penerimaan pada periode laporan cukup untuk membiayai seluruh pengeluaran yang dialokasikan dan apakah generasi yang akan datang diasumsikan akan ikut menanggung beban pengeluaran tersebut.

Sehingga berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang membandingkan rencana (anggaran) dengan tindakan (hasil sesungguhnya) dari setiap pusat pertanggungjawaban yang digunakan untuk mengukur kinerja seseorang dan/ atau suatu departemen dalam mencapai tujuan perusahaan. Peran informasi pertanggungjawaban di dalam penyusunan anggaran menjadi titik sentral. Hal ini disebabkan informasi akuntansi pertanggungjawaban dapat berupa informasi historis dan dapat pula berupa informasi masa yang akan datang. Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran. Sedangkan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa lalu bermanfaat sebagai penilai prestasi manajer dan pemotivasi manajer.

### **2.2.2. Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban**

Menurut Mulyadi (2008:186), karakteristik dari akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban.  
 Dalam akuntansi pertanggungjawaban, pusat pertanggungjawaban diidentifikasi sebagai suatu unit organisasi seperti departemen atau divisi, tim kerja. Atau individu. Satuan pusat pertanggungjawaban yang dibentuk di dalam suatu sistem akuntansi pertanggungjawaban membebaskan sepenuhnya tanggung jawab kepada individu yang diberi wewenang dan tanggung jawab tersebut dibatasi dalam satuan keuangan (seperti biaya).
2. Standar ditetapkan sebagai tolok ukur kinerja manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu.  
 Apabila suatu pusat pertanggungjawaban telah diidentifikasi dan ditetapkan, maka sistem akuntansi pertanggungjawaban menghendaki ditetapkannya suatu biaya standar yang digunakan sebagai dasar untuk menyusun anggaran. Anggaran tersebut berisi biaya standar yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Biaya standar dan anggaran merupakan ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran yang ditetapkan dalam anggaran suatu perusahaan.
3. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran.  
 Pelaksanaan anggaran merupakan penggunaan sumber daya oleh manajer dalam mewujudkan sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Penggunaan sumber daya tersebut diukur dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban, yang mencerminkan ukuran kinerja manajer dalam mencapai sasaran anggaran. Dengan adanya informasi akuntansi pertanggungjawaban, maka secara prinsip individu hanya dimintai pertanggungjawaban atas biaya yang digunakan dibawah wewengannya. Informasi akuntansi pertanggungjawaban menyajikan informasi realisasi biaya dan biaya yang dianggarkan kepada setiap manajer yang bertanggung jawab dimasing-

masing departemen, untuk memungkinkan setiap manajer mempertanggungjawabkan pemakaian anggaran mereka dan memungkinkan mereka untuk memantau penggunaan anggaran mereka.

4. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi.

Sistem penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) dirancang untuk memacu para manajer dalam mengelola biaya demi mencapai target standar biaya yang telah dicantumkan dalam anggaran. Berdasarkan hasil evaluasi penggunaan anggaran, para manajer akan diberikan *reward* atau *punishment* tergantung dari perbandingan antara realisasi biaya dan biaya yang telah dianggarkan. *Reward* atau *punishment* diberikan berdasarkan sistem yang telah ditetapkan oleh setiap perusahaan.

### **2.2.3. Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban**

Hansen dan Mowen (dalam Muhammad Fadhilah, 2017) menyatakan bahwa manfaat penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Untuk penyusunan anggaran.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat untuk memperjelas peran setiap manajer dalam penyusunan anggaran, seperti ditetapkan oleh siapa anggaran tersebut atau dari pihak mana yang bertanggung jawab atas pemakaian anggaran dan pelaksanaan kegiatan dalam pencapaian tujuan perusahaan, serta ditetapkan dalam sumber daya yang disediakan bagi masing-masing pemegang tanggung jawab.

2. Sebagai penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.

Penilaian kinerja merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka miliki dalam organisasi. Manajer pusat pertanggungjawaban akan diberi wewenang dalam menjalankan tanggung jawab dan pencapaian sasaran yang diberikan oleh manajemen puncak. Manajer harus melaporkan pertanggungjawaban atas kinerja mereka pada akhir periode. Adanya tanggung jawab yang jelas, maka akan lebih mudah menilai kinerja manajer.

3. Sebagai pemotivator manajer.

Akuntansi pertanggungjawaban digunakan untuk memotivasi manajer dalam melakukan tindakan koreksi atas penyimpangan atau prestasi yang tidak memuaskan di dalam departemen masing-masing. Dalam akuntansi pertanggungjawaban, sistem yang digunakan untuk memotivasi manajer yaitu *reward* dan *punishment*.

## 2.3. Pusat Pertanggungjawaban

### 2.3.1. Pengertian Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban pada sektor swasta juga diterapkan pada sektor publik. Pusat biaya yang dijumpai pada sektor publik karena output yang dihasilkan seringkali ada akan tetapi tidak dapat diukur atau hanya dapat diukur secara fisik tidak dalam nilai moneter. Mardiasmo mengemukakan (dalam penelitian Fina Natalia:2014) suatu organisasi besar seperti pemerintah daerah dapat dianggap sebagai suatu pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban sektor publik dipecah menjadi pusat pertanggungjawaban yang lebih kecil lagi menjadi yang lebih kecil hingga kepada level pelayanan atau program, misalnya dinas dan sub dinas.

merupakan basis pengukuran kinerja, yaitu membandingkan antaa yang telah dicapai oleh unit organisasi dengan anggaran yang telah ditetapkan. Dua alasan manajer perlu menerapkan pengukuran kinerja pada unit kerja (desentralisasi) yaitu terkait dengan kesesuaian tujuan dan masalah eksternal.

Berikut merupakan dua alasan manajer perlu melakukan pengukuran kinerja pada unit kerja (desentralisasi) yaitu terkait dengan kesesuaian tujuan dan masalah eksternal.

#### 1. Masalah kesesuaian tujuan

Hilton (2008) menjelaskan bahwa hasil dari kesesuaian tujuan adalah ketika manajer sub unit membantu organisasi dalam memenuhi tujuannya sesuai dengan yang ditetapkan oleh manajemen puncak. Dalam konteks organisasi pemerintah di Indonesia yang menerapkan penganggaran berbasis kinerja, pengukuran kinerja mutlak diperlukan. Pengukuran kinerja dalam organisasi sektor publik dilakukan untuk mengukur *value for money* (3E) program dan kegiatan yaitu: ekonomi, efisiensi, dan efektivitas. Tanpa adanya pengukuran kinerja akan sulit untuk mengidentifikasi apakah suatu program atau kegiatan dinyatakan berhasil atau gagal, atau dengan kata lain sesuai atau tidak sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan.

#### 2. Masalah eksternalitas

Interaksi antara unit-unit organisasi mengenal permasalahan ketika unit lokal berfokus pada pengukuran kinerja individu. Ketika interaksi ada maka tindakan individu mempengaruhi tidak hanya mengukur kinerjanya sendiri tetapi juga mengukur kinerja unit yang lain. Kinerja unit desentralisasi yang juga mempengaruhi pengukuran kinerja dari sebuah unit individu. Penerapan BSC dapat menjadi jalan keluar untuk menilai pengukuran kinerja, karena BSC memiliki pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan yang sesuai dengan karakteristik organisasi sektor publik.

### 2.3.2. Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban

Dalam suatu organisasi dibagi menjadi bagian tertentu yang disebut pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer pertanggungjawaban. Pada umumnya sebuah perusahaan terbagi dalam beberapa pusat pertanggungjawaban yang masing-masing ditunjukkan dalam sebuah kotak dalam bagan struktur organisasi. Pusat pertanggungjawaban ini membentuk satu hierarki. Tingkatan terendah merupakan pusat pertanggungjawaban untuk seksi, bagian atau unit organisasi kecil lainnya. Sedangkan tingkat yang lebih tinggi adalah departemen, unit usaha, atau divisi.

Pertanggungjawaban dapat di pandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran. Masukan suatu pusat pertanggungjawaban yang di ukur dalam satuan uang disebut dengan biaya, sedangkan keluaran suatu pertanggungjawaban yang di nyatakan dalam satuan uang disebut dengan pendapatan.

Terdapat empat jenis pusat pertanggungjawaban diorganisasi sektor publik antara lain:

a. Pusat pendapatan

Pada organisasi sektor publik, unit organisasi yang berfungsi sebagai pusat pendapatan adalah unit organisasi yang memiliki tujuan utama memungut dan menghasilkan pendapatan. Meskipun demikian, bukan berarti tidak ada input yang digunakan (biaya), namun semua sumber daya yang digunakan (yaitu anggaran) digunakan dalam rangka untuk melaksanakan pemungutan, ekstensifikasi dan intensifikasi pendapatan. Pada organisasi pemerintah pusat, unit organisasi yang berfungsi sebagai pusat pendapatan adalah kementerian keuangan, terutama untuk dirjen pajak dan dirjen Bea dan Cukai.

b. Pusat biaya

Hampir sebagian besar unit organisasi dalam organisasi pemerintahan merupakan pusat biaya, karena memang tujuan utama organisasi sektor publik adalah pelayanan publik. Ukuran kinerja yang digunakan untuk menilai unit organisasi sebagai pusat biaya adalah seberapa besar input yang digunakan oleh unit organisasi tersebut untuk mencapai atau menghasilkan output tertentu pula baik berupa fisik maupun nonfisik, tanpa memperhitungkan tingkat pengembalian secara finansialnya. Pada pusat biaya, efisiensi dapat dapat ditentukan dengan membandingkan antara input yang digunakan dengan output yang dihasilkan atau dengan standar biaya yang telah ditetapkan. Sedangkan efektifitas unit organisasi dapat ditentukan dengan mengukur tingkat keterjangkauan, kualitas dan kepuasan publik dari output yang telah dihasilkan tersebut dengan metode survey.

c. Pusat laba

Yaitu organisasi yang berfungsi menghasilkan laba untuk membantu meningkatkan pendapatan daerah untuk menjalankan pelayanan publik. Kinerja manajer dinilai berdasarkan laba yang dihasilkan. Biasanya unit organisasi ini adalah unit bisnis milik pemerintah atau sebagian usahanya dimiliki pemerintah atau



sebagian sahamnya dimiliki oleh pemerintah. Pada unit organisasi ini, proses pembiayaan tunduk pada aturan perundang-undangan yang mengatur pengelolaan keuangan Negara atau daerah, sedangkan operasionalnya organisasi bisnis. Ketika kinerja finansial suatu pusat pertanggungjawaban diukur dalam ruang lingkup laba (selisih antara pendapatan dan biaya), maka pusat ini disebut sebagai pusat laba (*profit center*) atau dalam organisasi sektor publik pemerintahan disebut dengan surplus dan defisit.

d. Pusat investigasi

Di unit usaha yang lain, laba dibandingkan dengan aktiva yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut. Pusat pertanggungjawaban ini disebut sebagai pusat investasi. Ukuran prestasi manajer pusat investasi dapat berupa rasio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut. Dilihat dari segi manfaat yang akan diperoleh, investasi yang dilakukan oleh organisasi sektor publik tidak harus langsung menghasilkan imbalan keuangan (*return*), tetapi dapat juga bersifat tidak langsung yaitu apabila keputusan investasinya dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanan publik dan kesejahteraan masyarakat sekitar sehingga nantinya akan meningkatkan kapasitas anggaran pemda.

### 2.3.3. Syarat-syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Sistem akuntansi pertanggungjawaban tidak dapat begitu saja diterapkan oleh setiap perusahaan, karena untuk menerapkan hal tersebut harus memenuhi beberapa syarat-syarat tertentu. Syarat diperlukannya penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan adalah organisasi yang terdiri dari pusat-pusat pertanggungjawaban dan terdapat desentralisasi yang merupakan organisasi dimana pengambilan keputusan tidak terbatas pada sejumlah kecil eksekutif saja tetapi tersebar di seluruh organisasi, dengan manajer di berbagai tingkatan mengambil keputusan yang menyangkut tanggung jawabnya (Daniel, 2011).

Menurut Mulyadi (dalam Pangow, 2013), untuk dapat diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban terdapat lima syarat, yaitu:

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

### 2.3.3.1. Struktur Organisasi

Dalam membahas sistem akuntansi pertanggungjawaban, informasi akuntansi selalu dihubungkan dengan wewenang yang dimiliki oleh setiap manajer yang ada dalam perusahaan. Oleh karena itu, setiap manajer di dalam organisasi harus bertanggung jawab terhadap segala aktivitas yang berada di bawah pengendaliannya. Dengan kata lain, manajer yang diberi wewenang dari pimpinan perusahaan harus mempertanggungjawabkan kinerjanya pada pimpinan perusahaan tersebut. Perusahaan sebagai suatu organisasi harus memiliki struktur organisasi yang disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggung jawab setiap manajer menjadi lebih jelas.

Struktur organisasi merupakan pengatur garis tanggung jawab dalam satu entitas yang disusun untuk mencapai tujuan bersama orang-orang yang berada pada jajaran garis tersebut. Struktur organisasi dalam akuntansi pertanggungjawaban menunjukkan bahwa setiap pimpinan jelas atas segala kegiatan yang berada di bawah pengendaliannya. Tanggung jawab hadir karena diberikan wewenang mengalir dari atas ke bawah. Secara kelembagaan, struktur organisasi sektor publik berbeda dengan struktur organisasi sektor swasta. Struktur organisasi sektor publik bersifat birokratis, kaku, dan hirarkis, sedangkan struktur organisasi sektor swasta cenderung lebih fleksibel cenderung berbentuk pyramid, datar, dan lintas fungsional. Tipologi kepemimpinan dan kebijakan politik akan sangat mempengaruhi struktur birokrasi organisasi sektor publik. Sektor publik memiliki fungsi yang lebih kompleks dibandingkan dengan sektor swasta, sehingga struktur organisasi sektor publik menjadi lebih rumit (Sukirno:2010)

### 2.3.3.2. Anggaran

Penyusunan anggaran adalah proses pembuatan keputusan mengenai peran pembuatan keputusan mengenai peran para manajer pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan program atau bagian program. Untuk membantu manajemen dalam mengelola perusahaan maka perusahaan memiliki wewenang dan tanggung jawab untuk menyusun anggaran. Anggaran digunakan sebagai alat pengendalian biaya. Anggaran menurut Hansen dan Mowen (dikutip saufa yuskina, 2017) "yaitu rencana tindakan yang dinyatakan dalam istilah keuangan. Anggaran memainkan peranan penting dalam perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan, juga berfungsi memperbaiki komunikasi dan koordinasi, suatu peranan menjadi semakin penting seiring dengan berkembangnya ukuran perusahaan.

Anggaran bagi sektor publik adalah alat untuk mencapai tujuan dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat atau rakyat yang tujuannya adalah untuk meningkatkan pelayanan publik dan kesejahteraan masyarakat.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2013:03), terdapat empat tujuan utama dalam penyusunan anggaran antara lain:

1. Untuk menyesuaikan dengan rencana stratejik.
2. Untuk membantu mengkoordinasi kegiatan dari beberapa bagian dari

organisasi.

3. Untuk memberikan tanggungjawab kepada manajer, guna mengotorisasi jumlah yang dapat mereka gunakan dan untuk memberitahukan mereka hasil yang diharapkan.
4. Untuk mencapai kerja sama yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual dari manajer.

Menurut Halim dan Kusufi (2014:50) Karakteristik dari anggaran sektor publik, yaitu:

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan.
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu tertentu, satu atau beberapa tahun, jangka pendek, menengah atau panjang.
3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.
4. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak berwenang yang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
5. Sekali disusun, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

Anggaran dalam akuntansi berada dalam lingkup akuntansi manajemen. Mardiasmo (2009:48) mengidentifikasi beberapa fungsi anggaran dalam manajemen organisasi sektor publik antara lain:

5. Anggaran sebaagai alat perencanaan  
Anggaran merupakan alat perencanaan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi sehingga organisasi mengetahui apa yang harus dilakukan dan mengarah kemana kebijakan yang akan dibuatnya. Anggaran sebagai alat perencanaan digunakan untuk:
  - 1) Merumuskan tujuan, sasaran kebijakan agar sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan.
  - 2) Merencanakan berbagai program dan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi serta alternative pembiayaannya.
  - 3) Mengalokasikan dana pada berbagai program dan kegiatan yang telah disusun
  - 4) Menentukan indicator kinerja dan tingkat pencapaian strategi.
6. Anggaran sebagai alat pengendalian  
Anggaran sebagai instrument pengendalian digunakan untuk menghindari adanya pengeluaran yang terlalu besar (*over spending*), terlalu rendah (*under spending*), salah sasaran (*missap propriation*) atau penggunaan yang tidak semestinya (*miss pending*).

Pengendalian anggaran organisasi sektor publik dapat dilakukan dengan empat cara, yaitu:

- 1) Membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan.
- 2) Menghitung selisih anggaran.
- 3) Menemukan penyebab yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan atas suatu varians.

- 4) Merevisi standar biaya atau target anggaran untuk tahun berikutnya.
7. Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal  
Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal pemerintahan, digunakan untuk menstabilkan ekonomi dan mendorong pertumbuhan ekonomi
8. Anggaran sebagai alat politik  
Anggaran digunakan untuk memutuskan prioritas-prioritas dan kebutuhan keuangan terhadap prioritas tertentu. Anggaran tidak sekedar masalah teknik, melainkan diperlukan keterampilan berpolitik (*political skill*), membangun koalisi, keahlian bernegosiasi, dan pemahaman tentang manajemen keuangan sektor publik yang memadai oleh para manajer publik.
9. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi  
Anggaran dapat digunakan sebagai alat koordinasi dan komunikasi antara satu dan seluruh bagian dalam pemerintahan.

### 2.3.3.3 Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali

Tanggung jawab yang diminta setiap departemen terhadap manajer pusat pertanggungjawaban adalah tanggung jawab atas biaya yang dapat mereka kendalikan secara langsung. Dengan demikian, manajer setiap pusat pertanggungjawaban tersebut dapat mengidentifikasi pendapatan dan biaya yang berada di bawah pengawasannya (*controllable*) dan yang tidak berada di bawah pengawasannya (*uncontrollable*). Hanya biaya dan pendapatan yang terkendali saja yang menjadi tanggung jawab setiap manajer pusat pertanggungjawaban (Muhammad Fadhilah, 2017)

Biaya terkendali menurut Supriyono (2008:335) adalah biaya yang dapat secara langsung dipengaruhi oleh manajer dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan menurut Horngren et.al. (2008:309) adalah biaya yang dapat dipengaruhi oleh pimpinan tertentu dalam jangka waktu yang pendek. Biaya tidak terkendali menurut Horngren et.al (2008:305) biaya tidak terkendali adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh seorang pimpinan atau pejabat tertentu berdasarkan wewenang yang dimiliki atau dapat dipengaruhi oleh seorang pejabat dalam waktu tertentu..

Berdasarkan konsep pengendalian biaya, setiap pos biaya pada suatu departemen atas unit organisasi harus diklasifikasikan dan ditentukan secara jelas sebagai biaya terkendali dan biaya tidak terkendali pada setiap pusat pertanggung jawaban tertentu. Penentuan secara tegas ini sangat penting terutama dalam pengendalian biaya untuk laporan pelaksanaan, yang di dalamnya membandingkan tolok ukur keberhasilan pelaksanaan kerja setiap pusat pertanggungjawaban dan manajer yang membawahnya..

Untuk memisahkan biaya ke dalam biaya terkendali dan tidak terkendali pada kenyataannya sering ditemui kesulitan. Oleh Karena itu terdapat pedoman untuk menetapkan apakah suatu biaya dapat dibebankan sebagai tanggung jawab seorang manajer pusat pertanggungjawaban menurut Mulyadi (2008:164) adalah sebagai berikut:

1. Jika seorang manajer memiliki wewenang, baik dalam perolehan maupun penggunaan jasa, maka ia harus dibebani dengan biaya jasa tersebut. Seorang manajer jelas dapat mempengaruhi jumlah suatu biaya jika memiliki wewenang dalam memperoleh dan menggunakan jasa.
2. Jika seorang manajer dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, maka ia dapat dibebani dengan biaya tersebut. Seorang manajer mungkin tidak memiliki wewenang dalam memutuskan perolehan barang atau jasa, baik harga maupun jumlahnya, namun dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah pemakaiannya.
3. Meskipun seorang manajer tidak dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakan langsungnya sendiri, ia dapat juga dibebani biaya tersebut, jika manajer puncak menghendaki agar dapat menaruh perhatian, sehingga dapat membantu manajer lain yang bertanggung jawab untuk mempengaruhi biaya tersebut.

#### **2.3.3.4 Klasifikasi dan Kode Akun**

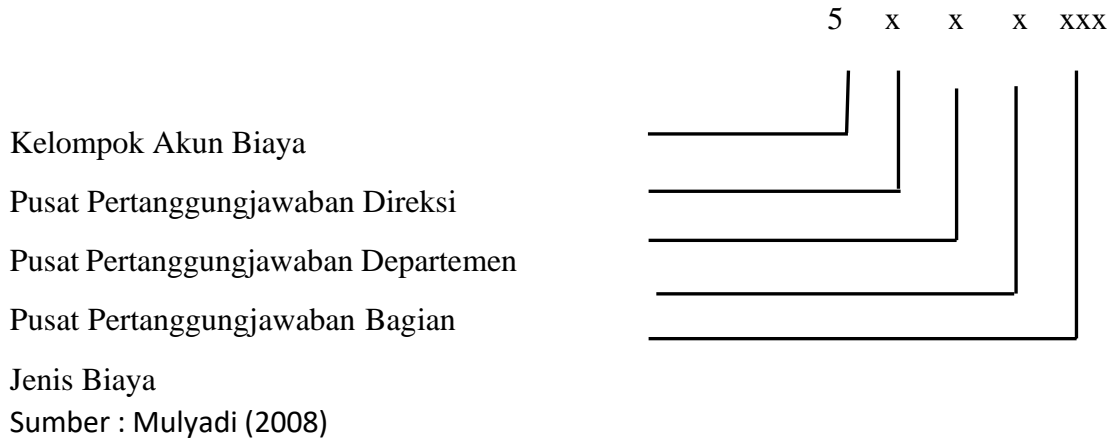
dalam akuntansi pertanggungjawaban, biaya dan pendapatan dikumpulkan dan dilaporkan untuk setiap jenjang manajemen. Agar dapat terlaksana dengan baik, amat diperlukan suatu bagan perkiraan yang diberi kode tertentu yang memuat perkiraan-perkiraan yang ada di neraca maupun pada perhitungan laba-rugi. Proses ini mengakibatkan setiap tingkatan manajemen atau setiap bagian dalam perusahaan yang merupakan pusat pertanggungjawaban akan dibebani dengan biaya yang terjadi di dalamnya. Biaya tersebut harus dipisahkan menjadi biaya terkendali dan tidak terkendali berdasarkan kepentingan di dalam laporan keuangan dan dalam persiapan pembuatan laporan (Muhammad Fadhilah, 2017)

Untuk memudahkan dalam proses pengolahan data, akun-akun perlu diberi kode yang biasanya berbentuk angka, huruf, atau kombinasi keduanya. Oleh karena biaya yang terjadi dikumpulkan untuk setiap tingkat manajemen, maka biaya-biaya tersebut digolongkan dan diberi kode sesuai tingkat-tingkat manajemen dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat pertanggungjawaban dan akan dibebani dengan biaya-biaya yang terjadi di dalamnya yang kemudian dipisahkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali.

Pemberian kode dapat dilaksanakan dengan cara (Athena Adharawati, 2010).;

1. Berdasarkan metode kode kelompok (*grup code method*)  
Kode kelompok memiliki sifat-sifat khusus sebagai berikut:
  - a) Posisi masing-masing angka mempunyai arti, di mana angka yang paling kiri adalah kode golongan perkiraan dan angka paling kanan adalah kode jenis akun.
  - b) Setiap kode dalam golongan perkiraan terdiri dari angka-angka yang sudah ditetapkan terlebih dahulu, di mana masing-masing angka mewakili jenis akun.
 Akun buku besar diberi kode angka dengan metode kode kelompok. Dalam keadaan yang ideal, kode akun pembantu biaya terdiri dari tujuan

angka, sehingga cara pemberian kodenya dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kode Akun

Arti Posisi Angka Dalam Kode Akun

2. Kode block (*block code*)

Kode yang diberikan kepada setiap klasifikasi tidak menggunakan urutan digit, tetapi dengan memberikan suatu blok nomor untuk setiap kelompok. Maka di sini, kode diberikan pada setiap kelompok yang dimulai dengan angka-angka tertentu yang diakhiri dengan angka-angka tertentu juga merupakan suatu blok nomor kode.

Contoh:

Golongan Perkiraan	Nomor Akun
- Aset ( <i>Assets</i> )	100-199
- Utang ( <i>Liabilities</i> )	200-299
- Modal ( <i>Capital Funds</i> )	300-399
- Pendapatan ( <i>Income</i> )	400-499
- Biaya ( <i>Expenses</i> )	500-599, dan seterusnya

3. Stelsel akun decimal

Melalui cara ini, perkiraan diklasifikasikan menjadi golongan, kelompok, dan jenis akun yang jumlahnya masing-masing maksimal 10. Seperti kelompok golongan maupun jenis perkiraan diberi nomo kode mulai dari 0 dampai 9.

### 2.3.3.5. Laporan Pertanggungjawaban

Laporan peranggungjawaban merupakan laporan-laporan yang menerangkan hasil dari aplikasi konsep akuntansi pertanggungjawaban yang memegang peranan penting dalam kegiatan penyusunan perencanaan dan pengawasan atas jalannya operasi perusahaan. Laporan pertanggungjawaban merupakan ikhtisar hasil-hasil yang dicapai oleh seorang manajer bidang pertanggungjawaban dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya selama periode tertentu. Di dalam pengumpulan atau pelaporan biaya, setiap bidang pertanggungjawaban harus dipisahkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali (Muhammad Abdullah, 2017).

Laporan pertanggungjawaban harus dinyatakan dalam bentuk yang sederhana. Jika laporan tersebut terlalu kompleks maka manajer akan mengalami kesulitan dalam menganalisa kegiatan operasi perusahaan. Laporan pertanggungjawaban harus menyajikan jumlah anggaran dan jumlah aktual dari pendapatan dan biaya yang dapat dikendalikan. Penyimpangan-penyimpangan yang terjadi harus menjadi perhatian yang penting karena komunikasi regular antara penyaji laporan dengan pengguna laporan pertanggungjawaban harus selalu dilakukan untuk memastikan relevansi dari informasi yang disajikan tersebut. Lebih lanjut, laporan pertanggungjawaban harus diterbitkan dengan dasar waktu yang tepat. Di dalam penyajian laporan pertanggungjawaban selisih yang terjadi antara aktual dengan anggaran harus dianalisis dan diselidiki sebab terjadinya (Muhammad Abdullah, 2017).

Secara umum, tujuan dari laporan pertanggungjawaban adalah untuk memberikan informasi kepada seluruh pimpinan mengenai hasil pelaksanaan suatu pekerjaan yang berada dalam lingkup tanggung jawabnya dan memberikan motivasi kepada manajer untuk mengambil satu tindakan dalam upaya meningkatkan hasil.

Agar tujuan manajer pusat pertanggungjawaban tercapai, maka lima prinsip dasar penyajian laporan harus diperhatikan, seperti yang dikemukakan oleh Wilson dan Campbell (dalam Muhammad Abdullah, 2017) yaitu:

- a. Harus diterapkan konsep “pertanggungjawaban”.
- b. Sedapat mungkin harus diterapkan prinsip ‘pertanggungjawaban’.
- c. Secara umum, angka-angka harus dapat diperbandingkan.
- d. Sejauh yang dapat dilaksanakan, data harus semakin ringkas untuk jenjang pimpinan yang semakin tinggi.
- e. Laporan-laporan pada umumnya harus mencakup komentar-komentar interpretatif atau yang jelas dengan sendirinya.

Di samping lima prinsip tersebut, menurut Wilson dan Campbell (dalam Muhammad Abdullah, 2017) terdapat berbagai faktor lain yang dapat membantu dalam membuat komentar tanggapan atau penerimaan dari pembaca laporan yang lebih baik antara lain:

- a. Laporan harus tepat waktu.
- b. Laporan harus sederhana dan jelas.

- c. Laporan harus dinyatakan dalam bahasa dan istilah yang dikenal oleh pimpinan yang akan menggunakan.
- d. Informasi harus disajikan dalam urutan yang logis.
- e. Laporan harus akurat.
- f. Bentuk penyajian harus disesuaikan dengan pimpinan yang akan menggunakannya.
- g. Selalu distandarisasikan, apabila mungkin.
- h. Rancangan laporan harus mencerminkan sudut pandang pimpinan.
- i. Laporan harus berguna.
- j. Biaya pembuatan laporan harus dipertimbangkan.
- k. Perhatian yang diberikan untuk pembuatan laporan harus sebanding dengan manfaatnya.

Setiap laporan harus disusun sedemikian rupa sehingga setiap penyimpangan secara jelas ditunjukkan dan mendapat perhatian dari manajer yang bertanggung jawab sehingga tidak perlu banyak membaca dan mencari dalam laporan tersebut untuk memperoleh informasi yang diinginkan. Menurut Mulyadi (2008:190) dasar-dasar yang melandasi penyusunan laporan pertanggungjawaban biaya, antara lain:

- a. Jenjang terbawah yang diberi laporan ini adalah tingkatan manajer bagian.
- b. Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggung jawaban biaya yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang disusunnya.
- c. Manajer jenjang di atasnya diberi laporan mengenai biaya pusat pertanggungjawaban sendiri dan ringkasan realisasi biaya yang dikeluarkan oleh manajer-manajer yang berada di bawah wewenangnya, yang disajikan dalam bentuk perbandingan dengan anggaran biaya yang disusun oleh masing-masing manajer yang bersangkutan.
- d. Semakin ke atas, laporan pertanggungjawaban biaya, disajikan semakin ringkas

Adapun format umum dalam penyusunan laporan pertanggungjawaban biaya yang berisikan informasi:

- a. Nomor kode akun biaya.
- b. Jenis biaya atau pusat pertanggungjawaban.
- c. Realisasi biaya bulan ini.
- d. Anggaran biaya bulan ini.
- e. Realisasi biaya sampai dengan bulan ini.
- f. Anggaran biaya sampai dengan bulan ini.
- g. Penyimpangan biaya sampai dengan bulan ini.



Kode Perk.	PERKIRAAN	JANUARI	PEBRUARI	MARET	JUMLAH	% Realisasi / Anggaran
415.1	Biaya Operasi					
415.11	Biaya Pegawai					
	Anggaran	262,288,704.17	233,292,704.17	233,292,704.17	728,874,000.00	
	Realisasi	153,228,631.00	238,110,281.00	253,208,247.00	644,547,159.00	88.43%
	Selisih	(109,060,073.17)	4,817,576.83	19,915,542.83	(84,326,841.00)	
415.12.110	Rupa-2 Biaya Peren. Teknik					
	Anggaran	0.00	77,500,000.00	23,000,000.00	100,500,000.00	
	Realisasi	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00%
	Selisih	0.00	(77,500,000.00)	(23,000,000.00)	(100,500,000.00)	
	Total Biaya Operasi					
	Anggaran	262,288,704.17	310,792,704.17	256,292,704.17	829,374,000.00	
	Realisasi	153,228,631.00	238,110,281.00	253,208,247.00	644,547,159.00	77.71%
	Selisih	(109,060,073.17)	(72,682,423.17)	(3,084,457.17)	(184,826,841.00)	

Gambar 2.2 Format Umum Laporan Pertanggungjawaban

## 2.4. Pusat Pertanggungjawaban Biaya

### 2.4.1. Pengertian Pusat Pertanggungjawaban Biaya

Menurut Utari dkk, (2016:235) Pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya hanya bertanggungjawab mengenai biaya. Sedangkan menurut Gunawan dan Yunita (2007:50) pusat biaya (*cost center*) adalah suatu pusat tanggung jawab dimana manajernya bertanggung jawab untuk mengendalikan biaya yang terjadi di unit tersebut dan tidak bertanggungjawab dari segi keuangan, untuk laba maupun investasi dari unitnya. Pusat pertanggungjawaban ini secara finansial hanya tanggung jawab atas terjadinya biaya. Pusat biaya tidak memiliki tanggung jawab untuk memperoleh penghasilan.

Dalam pusat biaya seorang manajer diberi tanggung jawab untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan otoritas untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi biaya tersebut. Kemampuan dalam mengendalikan biaya sesuai rencana merupakan ukuran kinerja manajer pusat biaya. Pusat biaya pertanggungjawaban dapat dibagi menjadi dua golongan yaitu:

#### 1. Pusat Biaya Teknik

Pusat biaya teknik (*engineered cost center*) adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya memiliki hubungan fisik optimal (erat dan nyata) dengan keluarannya. Contoh: departemen produksi di mana masukan (*input*) dapat diukur dengan biaya, dan keluaran (*output*) dapat diukur dengan ukuran fisik.

Untuk pengendalian pusat biaya teknik dapat ditempuh dengan menggunakan penentuan biaya standar. Efisiensi pusat biaya teknik dinilai atas dasar hubungan antara masukan dengan keluarannya, yaitu membandingkan antara biaya yang sesungguhnya terjadi dengan biaya standarnya, maka biaya-biaya yang sesungguhnya lebih kecil dibandingkan dengan biaya standarnya, maka penyimpangan biaya sifatnya menguntungkan (*favorable*) yang berarti bahwa pusat biaya tersebut bekerja secara efisien. Namun, jika biaya sesungguhnya lebih besar dibandingkan dengan biaya standarnya, maka penyimpangan biaya sifatnya merugikan (*unfavorable*) yang berarti bahwa pusat biaya tersebut bekerja tidak efisien.

#### 2. Pusat Biaya Kebijakan

Pusat biaya kebijakan adalah pusat biaya yang biayanya tidak mempunyai hubungan fisik secara optimal (erat dan nyata) dengan keluarannya dan tidak

dapat atau sulit diukur. Departemen administrasi dan umum, SDM, departemen penelitian dan pengembangan, departemen pemasaran merupakan pusat biaya kebijakan di mana biaya yang terjadi ditentukan berdasarkan kebijakan manajemen. Jadi dalam pusat biaya kebijakan sedapat mungkin tugas yang direncanakan telah dilaksanakan dengan biaya yang telah dianggarkan dan tidak ada pengeluaran melampaui anggaran tanpa persetujuan manajemen punca terlebih dahulu. Pusat biaya kebijakan dapat diukur efektifitasnya dengan cara menilai kontribusinya terhadap tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja manajer pusat administrasi, pusat penelitian dan pengembangan, pusat pemasaran dengan menggunakan laporan pertanggungjawaban biaya yang membandingkan antara biaya sesungguhnya dengan anggarannya. Selisih atau varian tersebut dapat menguntungkan (*favorable*) yang berarti pusat biaya kebijakan tersebut bekerja secara efektif dan tidak menguntungkan (*unfavorable*) yakni pusat biaya tersebut bekerja tidak efektif.

#### **2.4.2. Sistem Pelaporan Pusat Biaya**

Pada hakikatnya, sistem pelaporan pertanggungjawaban terdiri dari seperangkat laporan yang disiapkan bagi para manajer diberbagai pusat pertanggungjawaban di dalam suatu perusahaan. Laporan pertanggungjawaban pelaksanaan (*performance report*) adalah sebuah laporan yang umumnya disajikan secara berkala dan mengikuti bentuk yang sudah distandarisasi yang dirancang secara khusus untuk mempermudah manajemen melakukan pengendalian intern. Dengan disusunnya *performance report* dapat ditentukan sampai seberapa jauh tujuan dan sasaran yang direncanakan sebelumnya telah tercapai.

Ciri khas dari sebuah *performance report* adalah bahwa laporan tersebut dapat menunjukkan varian antara hasil sesungguhnya dan standar yang dianggarkan serta menunjukkan varian yang signifikan yang perlu diteliti secara seksama oleh manajemen untuk menentukan sebab-sebab yang mendasari terjadinya varian. Dalam rangka menilai dan meneliti suatu varian untuk menentukan penyebabnya, beberapa kemungkinan yang harus dipertimbangkan yaitu, varian tidak material, varian disebabkan kesalahan pelaporan, varian disebabkan keputusan manajemen tertentu, atau varian tertentu disebabkan faktor yang tidak dapat dikendalikan tetapi dapat ditentukan.

Laporan pertanggungjawaban biaya (*cost performance report*) merupakan suatu laporan yang digunakan untuk menunjukkan hasil kerja sekaligus sebagai dasar pengukuran kinerja manajer pusat biaya. Laporan ini berisi perbandingan antara jumlah biaya yang dianggarkan dengan realisasinya. Perbedaan antara jumlah yang dianggarkan dengan realisasinya disebut varian (penyimpangan). Dalam mengumpulkan biaya yang bertujuan untuk penyusunan laporan pertanggungjawaban, semua biaya yang dikeluarkan pada masing-masing pusat biaya harus dipisahkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali.

Berikut ini merupakan dasar-dasar penyusunan laporan pertanggungjawaban

pusat biaya:

1. Jenjang terbawah yang diberi laporan adalah tingkat manajer bagian.
2. Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggarannya.
3. Manajer jenjang di atasnya diberi laporan mengenai pusat pertanggungjawaban sendiri dan ringkasan biaya yang dikeluarkan oleh manajer-manajer dibawah pengawasannya, disajikan dalam bentuk perbandingan dengan anggaran yang disusun oleh masing-masing manajer yang bersangkutan.
4. Semakin keatas, laporan pertanggungjawaban biaya disajikan semakin ringkas

Berikut dengan pelaporan kepada manajer pusat biaya ada tiga jenis laporan yang digunakan sesuai dengan jenjang organisasi, yaitu:

1. Laporan pertanggungjawaban biaya manajer bagian disajikan untuk para manajer bagian.
2. Laporan pertanggungjawaban biaya manajer departemen, disajikan untuk para manajer departemen.

Laporan kinerja yang telah dibuat harus dianalisis oleh para manajer secara cermat, untuk mengetahui sepenuhnya tentang kinerja yang tinggi dan rendah dalam pusat pertanggungjawaban masing-masing. Selanjutnya berdasarkan analisis yang diperoleh, harus dilakukan tahap tindak lanjut yang sangat penting untuk proses pengawasan dan pengendalian

#### **2.4.2 Surplus atau Defisit**

Menurut Mahmudi (2010:76) menyatakan surplus adalah selisih lebih antara pendapatan dan belanja selama satu periode anggaran. Sedangkan defisit merupakan selisih kurang antara pendapatan dan belanja selama satu periode anggaran.

Indra Bastian (2010:129), mendefinisikan surplus adalah selisih antara penerimaan dan pengeluaran, dimana penerimaan lebih besar dari pengeluaran. Sedangkan defisit adalah selisih kurang antara pendapatan laporan realisasi anggaran dan belanja selama satu periode pelaporan.

Pada praktiknya, anggaran yang defisit tidak selalu defisit dalam tanggungjawabannya. Artinya laporan realisasi anggaran bisa saja surplus, yaitu pendapatan yang terealisasi lebih besar daripada belanja yang terealisasi. Nisken (2011:71), menyatakan proses penyusunan anggaran memungkinkan adanya penggelembungan (*mark-up*) untuk target belanja atau pengecilan (*mark down*) untuk target pendapatan dalam usulan anggaran yang disampaikan. Akibat dari penggelembungan anggaran adalah terjadinya sisa anggaran, baik ketika output kegiatan sudah tercapai atau belum tercapai. Ketika output anggaran tercapai, maka sisa anggaran seing disebut sebagai hasil dari efisiensi dalam pelaksanaan pengendalian biaya dalam kegiatan, sehingga bersifat bebas untuk digunakan bagi kegiatan lain pada tahun anggaran berikutnya (*free cash flow*).

## **2.5. Pengendalian Biaya**

### **2.5.1 Pengertian Pengendalian**

Manusia membutuhkan adanya suatu pengendalian dalam kehidupan atas apa yang sedang dilakukan maupun yang telah dilakukannya. Adanya pengendalian juga dibutuhkan oleh suatu perusahaan untuk menjalankan kegiatan operasional. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa kegiatan yang dilakukan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan sebelumnya.

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

### **2.5.2. Pengertian Biaya**

Menurut Daljono (2009:13), biaya merupakan suatu pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan akan memberikan keuntungan atau manfaat pada saat ini atau masa yang akan datang.

Sedangkan menurut Hansen dan Mowen (2009:47) mendefinisikan biaya sebagai kas atau nilai setara kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberi manfaat saat ini atau di masa depan bagi organisasi.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa biaya adalah suatu bentuk pengorbanan yang dapat diukur dengan satuan uang atas barang atau jasa untuk suatu tujuan tertentu.

### **2.5.3. Tujuan Pengendalian**

Pengendalian bukan hanya mencari kesalahan, akan tetapi berusaha untuk menghindari terjadinya kesalahan serta memperbaiki jika terdapat kesalahan. Oleh karena itu pengendalian dilakukan sebelum proses, saat proses dan setelah proses yakni hingga hasil akhir diketahui. Dengan pengendalian juga diharapkan agar pemanfaatan seluruh unsur manajemen dilakukan secara efisien dan efektif.

Tujuan pengendalian merupakan sasaran yang ingin dicapai dengan melaksanakan beberapa tindakan. Adapun tujuan pengendalian tersebut antara lain kegiatan sudah tercapai atau belum tercapai. Ketika output anggaran tercapai, maka sisa anggaran sering disebut sebagai hasil dari efisiensi dalam pelaksanaan pengendalian biaya dalam kegiatan, sehingga bersifat bebas untuk digunakan bagi kegiatan lain pada tahun anggaran berikutnya (*free cash flow*). (Hafid,2007:29): Untuk mengetahui dan menyelidiki pelaksanaan kegiatan yang sedang atau yang dijalankan, apakah sesuai dengan yang direncanakan.

- a. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan kegiatan berjalan secara efisien serta untuk mengetahui peningkatan efisiensi di masa yang akan datang.

- b. Memperbaiki dan menilai tepat waktu atau tidaknya suatu keputusan yang diambil.

Tujuan pengendalian diatas belum tentu berlaku di seluruh perusahaan karena hal ini tergantung pada sifat dan keputusan yang ada di dalam perusahaan.

#### **2.5.4. Proses Pengendalian**

Untuk mencapai sasaran perusahaan, proses pengendalian harus melalui beberapa prosedur antara lain (Hafid, 2007:21):

1. Menetapkan tolak ukur standar (anggaran) sebagai dasar untuk melaksanakan pengukuran.
2. Melaksanakan pencatatan hasil atas pelaksanaan yang sebenarnya.
3. Melaksanakan perbandingan terhadap pelaksanaan hasil yang sebenarnya dengan standar-standar yang telah ditetapkan diantaranya:
  - a. Menetapkan penyimpangan yang terjadi antara hasil pelaksanaan sebenarnya dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, kemudian dianalisis penyebab-penyebabnya.
  - b. Menentukan dan melaporkan faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya selisih tersebut.
  - c. Melaksanakan tindakan perbaikan yang diperlukan terhadap penyimpangan yang terjadi, agar mendapat kesesuaian antara pelaksanaan dan standar yang telah ditetapkan.

#### **2.5.5. Pengertian Pengendalian Biaya**

Pengendalian biaya adalah tindakan yang dilakukan untuk mengarahkan aktivitas agar tidak menyimpang dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengendalian biaya ini dapat dilakukan melalui anggaran biaya yang secara kontinu diadakan pengawasan secara analisis terhadap penyimpangan yang terjadi sehingga dapat diketahui penyebab terjadinya penyimpangan atas selisih tersebut kemudian dilakukan tindak lanjut agar kerugian yang terjadi relatif kecil (Athena Adharawati,2010).

Tanggung jawab atas pengendalian biaya terletak pada pihak yang bertanggung jawab atas penyusunan anggaran untuk biaya yang dikendalikannya. Meskipun sebenarnya tanggung jawab penuh dari suatu organisasi teletak pada manajer. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Matz dkk (dikutip oleh Athena Adharawati,2010) bahwa tanggung jawab atas pengendalian biaya harusdiserahkan kepada pesonel yang juga bertanggung jawab atas penyusunan anggaran untuk biaya yang dikendalikannya. Tanggung jawab ini hanya terbatas pada biaya yang dapat dikendalikan, dan prestasi kerja setiap personel harus diukur dengan membandingkan biaya yang sebenarnya terjadi dengan biaya yang dianggarkan.

### 2.5.6. Cara Pengendalian Biaya

Untuk mencapai efisiensi dalam suatu perusahaan diperlukan suatu pengendalian karena dengan pengendalian, biaya yang dikeluarkan bisa ditekan seminimal mungkin. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut (Athena Adharawati,2010):

#### 1. Pengurangan biaya

Terdapat tiga kemungkinan cara untuk meningkatkan laba yaitu meningkatkan volume penjualan, meningkatkan harga penjualan, dan mengurangi biaya. Oleh sebab itu, salah satu cara diatas yang dapat digunakan untuk pencapaian efisiensi dengan cara mengurangi biaya, di mana tindakan tersebut merupakan bagian dari pengendalian biaya. Pengurangan biaya dimaksudkan dengan mengerahkan segala usaha untuk menggunakan semuanya secara lebih efektif dan efisien agar diperoleh lebih banyak hasil dengan biaya yang sedikit.

#### 2. Penggunaan biaya standar

Jika biaya sesungguhnya menyimpang dari biaya standar, maka yang dianggap benar adalah biaya standar sepanjang asumsi-asumsi yang mendasari penentuannya tidak berubah.

Adapun langkah-langkah yang harus dilakukan dalam pengendalian biaya dengan menggunakan standar antara lain:

- a. Menetapkan perbedaan antara standar dengan pelaksanaan yang sesungguhnya.
- b. Menganalisis sebab-sebab terjadinya perbedaan.
- c. Mengambil tindakan perbaikan untuk mengendalikan biaya sesungguhnya yang tidak memuaskan, agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Kaitannya dengan pengendalian biaya, biaya standar memiliki manfaat sebagai berikut:

- a. Memberikan tolok ukur yang lebih baik mengenai prestasi pelaksanaan.
  - b. Memungkinkan dipergunakannya prinsip pengecualian (*principle of exception*) dengan akibat penghematan waktu.
  - c. Memungkinkan laporan yang segera atas informasi pengendalian biaya.
  - d. Standar berlaku sebagai inisiatif bagi karyawan.
- #### 3. Pemusatan sumber daya hasil
- Pemusatan sumber daya pada hasil adalah pengendalian biaya yang terbaik dan paling efektif. Bagaimana pun juga biaya tidak terjadi dengan sendiri. Biaya selalu dikeluarkan paling tidak dengan maksud tertentu untuk mencapai suatu hasil.
- #### 4. Penggunaan anggaran

Anggaran dapat digunakan sebagai tolok ukur, sebagai pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti. Dengan membandingkan antara apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja ataukah kurang sukses bekerja.

## **2.6. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran sebagai alat Pengendalian Biaya**

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan biaya yang menjadi tanggung jawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan/atau biaya tersebut menurut manajer yang bertanggung jawab (Mulyadi, 2010).

Dengan adanya anggaran dan laporan pertanggungjawaban yang digunakan untuk menilai kinerjanya apabila kinerja yang dinilai baik maka manajer secara individual akan diberi penghargaan sehingga manajer termotivasi untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya dan apabila kinerja yang dinilai tidak baik maka manajer secara individual akan diberi hukuman atau sanksi sehingga manajer termotivasi untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya.

Laporan pertanggungjawaban harus dinyatakan dalam bentuk yang sederhana. Jika laporan tersebut terlalu kompleks maka manajer akan mengalami kesulitan dalam menganalisis kegiatan operasi perusahaan sektor publik. Laporan pertanggungjawaban harus menyajikan jumlah anggaran dan jumlah aktual dari pendapatan dan biaya yang dapat dikendalikan. Penyimpangan-penyimpangan yang terjadi harus menjadi perhatian yang penting. Komunikasi regular antara penyaji laporan dengan pengguna laporan pertanggungjawaban harus selalu dilakukan untuk memastikan relevansi dari informasi yang disajikan tersebut. Lebih lanjut, laporan pertanggungjawaban harus diterbitkan dengan dasar waktu yang tepat. Di dalam penyajian laporan pertanggungjawaban selisih yang terjadi antara aktual dengan anggaran harus dianalisis dan diselidiki sebab terjadinya. Selisih dapat disebabkan oleh kesalahan atau penyimpangan di dalam pelaksanaan atau karena standarnya sendiri yang salah. Dengan mengetahui sebab terjadinya selisih, manajemen dapat

menentukan tindakan korektif yang perlu dilakukan dan penghargaan atau hukuman yang pantas diberikan kepada manajer yang bersangkutan (Ayuningtyas, 2007:54)

## 2.7. Penelitian Terdahulu dan Kerangka Pemikiran

### 2.7.1. Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian sebelumnya terkait akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya antara lain sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Variabel yang Diteliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Nadia Anggraini Ritonga. (2021)	-Struktur Organisasi - Anggaran -Pengendalian Biaya -Pelaporan	“Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Pengendalian Biaya pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)”	Kasual dengan Pendekatan Kuantitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktur Organisasi berpengaruh <i>positif</i> dan <i>signifikan</i> terhadap Pengendalian Biaya.</li> <li>• Perencanaan/Anggaran berpengaruh <i>positif</i> dan <i>signifikan</i> terhadap pengendalian biaya</li> <li>• Pelaksanaan/pengendalian berpengaruh <i>positif</i> dan <i>signifikan</i> terhadap pengendalian biaya</li> <li>• Pelaporan berpengaruh <i>positif</i> dan <i>signifikan</i> terhadap pengendalian biaya</li> </ul>
2	Adi Saini. (2022)	-Akuntansi Pertanggungjawaban - Anggaran	“Penerapan Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat	Kualitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran</li> </ul>



No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Variabel yang Diteliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
			Pengendalian Biaya Pada PT (Persero) Pertani Unit Penggilingan Padi (UPP) Kabupaten Sidenreng Rappang.”		<p>sebagai alat pengendalian biaya pada PT. Pertani (Persero) Unit Penggilingan Padi (UPP) Kabupaten Sidenreng Rappang telah memadai.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PDAM Jayapura telah membuat laporan pertanggungjawaban berupa laporan realisasi anggaran</li> </ul>
3	Susni Trisnawati (2006)	<p>-Akuntansi Pertanggungjawaban</p> <p>-Pengendalian Biaya</p>	- “Hubungan Antara Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Efektifitas Pengendalian Biaya.”	Kuantitatif dengan teknik survei	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dari dua pusat pertanggungjawaban pada lima hotel yang menjadi responden terdapat hubungan yang <i>positif</i> antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai dengan efektivitas pengendalian biaya.</li> </ul>
4	Muhammad Fadhilah. (2017)	<p>-Akuntansi Pertanggungjawaban</p> <p>-Pengendalian Biaya</p>	“Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada Perusahaan Daerah Air	Kualitatif Deskriptif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penerapan akuntansi pertanggungjawaban di Perusahaan Daerah Air Minum Jayapura belum memadai</li> <li>• Indikator</li> </ul>

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Variabel yang Diteliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
			Minum Jayapura.”		<p>penerapan akuntansi pertanggungjawaban belum terpenuhi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelaksanaan pengendalian biaya pada PDAM Jayapura belum memadai</li> <li>• Akuntansi pertanggungjawaban berperan sebagai alat pengendalian biaya</li> </ul>
5	Athena Adharawati (2010)	<p>-Akuntansi Pertanggungjawaban</p> <p>-Pengendalian Biaya</p>	“Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya (Studi kasus pada PT. PELNI kantor cabang Makassar).”	Kualitatif Deskriptif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penerapan akuntansi pertanggungjawaban di PT. PelnI belum memadai</li> <li>• Setiap pusat pertanggungjawaban telah menyusun anggarannya masing-masing</li> <li>• PT. PelnI belum melakukan pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali dengan cukup baik</li> <li>• Klasifikasi kode rekening telah diterapkan oleh PT. PelnI dengan cukup memadai</li> <li>• PT. PelnI telah membuat laporan pertanggungjawaban</li> </ul>

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Variabel yang Diteliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
					<p>aban berupa laporan realisasi anggaran</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelaksanaan pengendalian biaya pada PT. Pelnibel belum memadai</li> </ul>
6	Meri dan Iriyadi (2020)	<p>-Akuntansi Pertanggungjawaban</p> <p>-Biaya Operasional</p>	<p>“Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pusat Biaya (Studi kasus pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor)</p>	Kualitatif Deskriptif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akuntansi pertanggungjawaban telah diterapkan dengan baik</li> <li>• Terpenuhi indikator pembebanan tanggung jawab yang jelas setiap divisi</li> <li>• Terdapat evaluasi dan realisasi anggaran yang baik setiap tahunnya</li> <li>• Struktur organisasi yang cukup jelas</li> <li>• Terdapat evaluasi pegawai oleh departemen khusus dengan melihat <i>score card</i></li> </ul>
7	Stefanly dan Victorina (2015)	<p>-Akuntansi Pertanggungjawaban</p> <p>- Anggaran</p>	<p>“Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT.Gotrans</p>	Deskriptif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PT.Gotrans telah menyusun struktur organisasi dengan cukup baik</li> <li>• Perusahaan cabang telah</li> </ul>

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Variabel yang Diteliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
			Logistic Cabang Manado”		<p>mengajukan anggaran cukup efektif pada pusat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PT.Gotrans belum melakukan pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali dengan cukup memadai</li> <li>• Klasifikasi kode telah diterapkan dengan cukup memadai</li> <li>• Telah membuat laporan pertanggungjawaban berupa laporan realisasi anggaran</li> <li>• Pada PT.Gotrans telah ditetapkan beberapa standar untuk menilai kinerja manajer</li> <li>• Telah menerapkan sistem penghargaan dan hukuman untuk setiap kinerja karyawan</li> </ul>
8	Saufa Yuskina Ilahi. (2020)	<p>-Akuntansi Pertanggungjawaban</p> <p>- Pusat Biaya</p> <p>-Biaya Operasional</p>	“Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Efisiensi Biaya Pada Koperasi Pasar Induk	Deskriptif non statistik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada koperasi Pasar Induk Kramat Jati sudah cukup baik</li> <li>• Penyusunan</li> </ul>

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Variabel yang Diteliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
			Kramat Jati Periode 2015-2017.”		<p>anggaran pada koperasi telah melibatkan berbagai tingkatan manajemen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terdapat struktur organisasi yang jelas</li> <li>• Pengendalian biaya operasional masih belum efisien</li> <li>• Dalam mengendalikan biaya operasional akuntansi pertanggungjawaban cukup berperan</li> </ul>
9	Imam Syafi’I (2015)	<p>-Akuntansi pertanggungjawaban</p> <p>-Anggaran dan pengendalian anggaran</p>	Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Anggaran Organisasi Sektor Publik (Studi kasus pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya)	Deskriptif non Statistik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peranan akuntansi pertanggungjawaban pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya dalam perolehan laba telah memadai.</li> <li>• Proses penyusunan anggaran pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya telah mengikutsertakan partisipasi tiap manajer bagian</li> <li>• Laporan pertanggungjawaban tersaji dalam bentuk laporan keuangan tahun</li> </ul>

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Variabel yang Diteliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
					2013 dan tahun 2012 yang penyusunannya dilakukan setahun sekali.

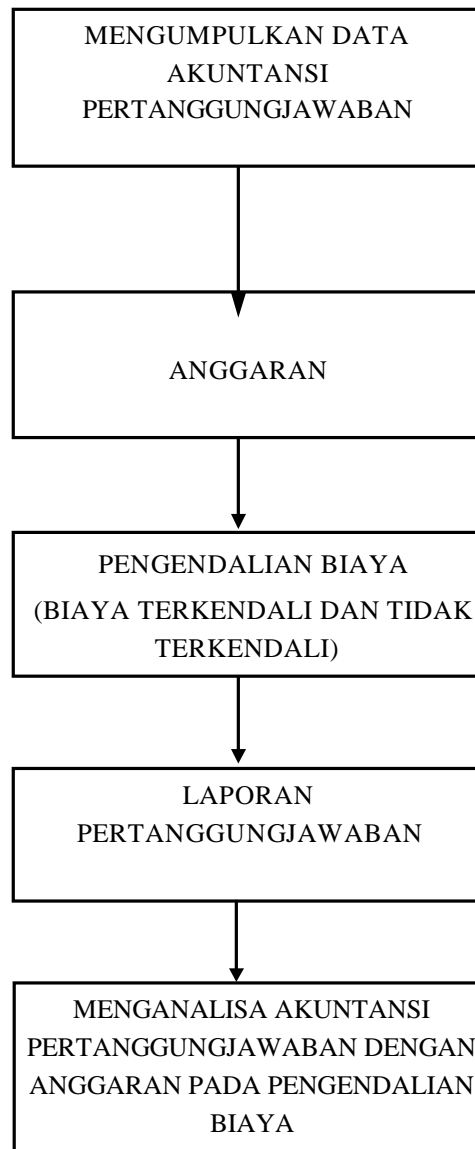
Sumber: Referensi, data diolah penulis (2022)

### 2.7.2. Kerangka Pemikiran

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, karena informasi ini menekankan hubungan antara informasi manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Maka mengumpulkan data merupakan langkah awal yang peneliti lakukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan penelitian. Dalam penelitian ini data yang dimaksud yaitu akuntansi pertanggungjawaban. Peneliti melihat data akuntansi pertanggungjawaban ini sehubungan dengan anggaran, karena anggaran dapat digunakan sebagai standar dalam menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban penilaian kinerja manajer dilakukan berdasarkan laporan berisi perbandingan anggaran dan realisasi yang telah ditetapkan. Pada anggaran terdapat biaya-biaya, yang dapat dikelompokkan menjadi dua golongan yaitu biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Pemisahan biaya sangat penting untuk menetapkan pusat pertanggungjawaban yang bertanggung jawab atas realisasi dan penyimpangan dari suatu anggaran agar pengendalian terhadap biaya dapat dilakukan.

Biaya-biaya ini tentunya akan tersaji dalam sebuah laporan pertanggungjawaban, pertanggungjawaban dilakukan oleh manajer tiap divisi kepada Direktur Utama dan Dewan Pengawasan dan Pemegang Saham. Laporan pertanggungjawaban dianalisis apakah berdampak besar terhadap pengendalian biaya operasional dengan cara membandingkan antara anggaran dengan realisasi maka akan diperoleh selisih atas anggaran tersebut. Apabila terdapat selisih yang menguntungkan maka manajer tersebut akan mendapatkan penghargaan atas prestasinya mengendalikan biaya. Sedangkan jika terdapat selisih yang tidak menguntungkan, maka manajer tersebut akan dimintai pertanggungjawaban atas kinerjanya dalam mengendalikan biaya. Jika manajer tersebut tidak dapat memberikan pertanggungjawaban maka perusahaan akan memberikan hukuman Biaya-biaya ini tentunya akan tersaji dalam sebuah laporan pertanggungjawaban, pertanggungjawaban dilakukan oleh manajer tiap divisi kepada Direktur Utama dan Dewan Pengawasan dan Pemegang Saham. Laporan pertanggungjawaban dianalisis apakah berdampak besar terhadap pengendalian biaya operasional dengan cara membandingkan antara anggaran dengan realisasi maka akan diperoleh selisih atas anggaran tersebut. Apabila terdapat selisih yang menguntungkan maka manajer

tersebut akan mendapatkan penghargaan atas prestasinya mengendalikan biaya. Sedangkan jika terdapat selisih yang tidak menguntungkan, maka manajer tersebut akan dimintai pertanggungjawaban atas kinerjanya dalam mengendalikan biaya. Jika manajer tersebut tidak dapat memberikan pertanggungjawaban maka perusahaan akan memberikan hukuman



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Dalam penelitian ini jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif, yaitu penelitian yang menjabarkan data secara deskriptif. Penelitian deskriptif menyajikan data, menganalisis, dan menginterpretasikan hasilnya. Tujuan dari penelitian deskriptif untuk menggambarkan secara akurat dan aktual mengenai hubungan antara variabel dalam penelitian ini. Penulis melakukan penelitian deskriptif dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Tahun 2019.

#### **3.2. Objek, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian**

Menurut (Sugiyono, 2016) objek penelitian adalah suatu atribut atau nilai yang berasal dari objek, orang atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu, ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian diinterpretasikan.

Objek penelitian dalam penelitian ini berupa laporan realisasi dan anggaran tahun 2019 (Y), kemudian dari laporan tersebut dilakukan laporan pertanggung untuk mendapatkan laporan laba rugi perusahaan tahun tersebut (X). Lokasi penelitian adalah tempat variabel-variabel penelitian dianalisis. Lokasi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah PDAM Tirta Pakuan yang berada di jalan Siliwangi No. 121, Sukasari, Kec. Bogor Timur.

#### **3.3. Jenis dan Sumber Data Penelitian**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif deskriptif yang bersifat primer dan sekunder yang diperoleh berdasarkan studi observasi (Studi Lapangan), laporan anggaran dan realisasi tahunan tahun 2019, serta media perantara. Laporan anggaran dan realisasi tahunan disertai informasi-informasi pendukung berdasarkan wawancara dengan pihak perusahaan.

Sumber data penelitian ini adalah data primer. Data primer menurut (Sugiyono, 2017) merupakan sumber data penelitian yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, pemberian data primer dapat dilakukan melalui observasi atau pengamatan secara langsung. Pada penelitian ini data yang digunakan berupa laporan anggaran dan realisasi tahun 2019 PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor yang diberikan langsung oleh pihak perusahaan.

Adapun data sekunder, merupakan data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan dan tidak dipublikasikan. Dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan adalah RKAP tahun 2019 Perusahaan Daerah Air Minum,

laporan keuangan PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor tahun 2019, literature-literatur, jurnal, serta artikel yang dibuat oleh pihak ketiga dan memiliki relevansi dengan penelitian ini.

### 3.4. Operasional Variabel

#### 3.4.1. Variabel Independen

Variabel independen sering disebut juga sebagai *stimulus*, *predictor*, *antecedent*. Menurut Sugiyono (2016;64) Variabel independen atau variabel bebas merupakan variabel yang memengaruhi atau yang menjadi penyebab munculnya variabel terikat (variabel dependen). Yang menjadi variabel independen dalam penelitian ini adalah akuntansi pertanggungjawaban.

#### 3.4.2. Variabel Dependen

Menurut Sugiyono (2016;64) variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi sebuah akibat karena adanya variabel bebas (variabel independen). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah pengendalian biaya

Operasionalisasi variabel digunakan untuk menjabarkan mengenai variabel yang diteliti, sub variabel, indikator serta skala pengukuran yang dapat memudahkan mengenai variabel yang peneliti gunakan. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada Tabel 3.1 berikut:

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel

Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PDAM Tirta Pakuan Bogor (Tahun Anggaran 2019).

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Ukuran	Skala Pengukuran
Akuntansi Pertanggungjawaban (X)	Laporan Pertanggungjawaban	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban</li> <li>• karakteristik akuntansi pertanggungjawaban</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktur Organisasi</li> <li>• Anggaran</li> <li>• Klasifikasi dan kode rekening</li> <li>• Biaya terkendali dan biaya tidak terkendali</li> <li>• Laporan pertanggungjawaban</li> <li>• Identifikasi pusat pertanggungjawaban</li> <li>• Standar pengukuran kinerja</li> <li>• Pemberian penghargaan atau</li> </ul>	Ordinal

			hukuman	
Pengendalian Biaya (Y)	Laporan Defisit/Surplus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efisiensi Pengendalian Biaya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemisahan biaya</li> <li>• Selisih anggaran dan realisasi dengan hasil surplus/defisit</li> </ul>	Ordinal

### 3.5. Metode Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data pada penelitian ini metode yang digunakan adalah metode studi pustaka, studi lapangan, dan wawancara untuk memperoleh data yang dibutuhkan.

#### 1. Studi Pustaka

Studi pustaka bertujuan untuk memperoleh data sekunder. Untuk membekali diri akan teori akuntansi pertanggungjawaban, kondisi-kondisi yang dibutuhkan sebagai syarat dapat diterapkannya sistem ini pada perusahaan, serta teori-teori lain yang dapat membantu peneliti dalam menjawab pertanyaan penelitian yang telah ditentukan sebelumnya, maka dilakukan studi kepustakaan dengan cara membaca literature-literatur mengenai sistem pertanggungjawaban.

#### 2. Studi lapangan

Untuk memperoleh gambaran yang sesungguhnya mengenai hal-hal yang berkaitan dengan efisiensi penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban, peneliti melakukan penelitian langsung pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor. Data yang didapat dari lapangan berasal dari pengamatan.

#### 3. Wawancara

Dilakukan dengan mengajukan pertanyaan langsung oleh pewawancara kepada responden, kemudian jawaban-jawaban responden dicatat atau direkam.

### 3.6. Metode Pengolahan/Analisis Data

Metode penelitian menurut (Sugiyono, 2016) merupakan upaya mendapatkan data dengan cara ilmiah dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Dalam penelitian, dibutuhkan data dan informasi pendukung sebagai dasar dalam pembahasan masalah yang ada.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode deskriptif yang datanya dikumpulkan terlebih dahulu, yang kemudian diklarifikasi, dianalisis, dan selanjutnya diinterpretasikan sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai keadaan yang diteliti. Dalam analisis ini, peneliti melakukan pemahaman akan kondisi-kondisi yang ada dalam perusahaan, kemudian melakukan analisis perbedaan-perbedaan yang terjadi, dan menentukan apakah perbedaan-perbedaan yang terjadi, dan menentukan apakah perbedaan-perbedaan itu

menyangkut hal-hal yang mendasar, dari analisis ini dapat disimpulkan tentang efisiensi

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah Perusahaan**

Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Pakuan Kota Bogor sebagai BUMD milik pemerintahan Kota Bogor didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Tingkat II Bogor Nomor 5 Tahun 1977. Namun, sejarah menunjukkan bahwa awal didirikannya PDAM Tirta Pakuan Bogor dahulu dikenal dengan nama “Gemeente Waterleiding Buitenzorg” yang dibangun oleh pemerintah Belanda pada tahun 1918. Sistem pelayanan air tersebut memanfaatkan sumber mata air Kota Batu yang letaknya di daerah Kabupaten Bogor dan berjarak sekitar  $\pm 7$  km dari Kota Bogor yang berkapasitas 70 iter/detik. Sumber mata air Kota Batu ini merupakan cikal bakal keberadaan PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor yang dianggap sebagai awal mulanya pelayanan air minum Kota Bogor.

Tahun 1935 kebutuhan air mengalami peningkatan sebanyak 30 liter/detik yang untuk mencukupi kebutuhan penduduk Kota Bogor berasal dari sumber air Kebun Salada (Milik PAM DKI JAYA) dan disebabkan oleh jumlah penduduk di Kota Bogor yang semakin meningkat menggunakan layana air minum. Pada tahun 1966, tercatat sekitar 7500 sambungan langganan air minum dengan tingkat persentase 50%, dimana persentase tersebut mengakibatkan kurang baiknya mutu dan kondisi pipa distribusi yang pada saat itu mulai dirasakan kekurangan air minum. Untuk menambah kembali persentase pada tahun 1967 sumber mata air pun ditambah dengan mengambil mata air dari Bantar Kambing melalui reservoir Cipaku, namun rencana tersebut terhambat karena adanya masalah pendanaan yang cukup besar untuk pemasangan pipa transmisi.

Pada tahun 1970 diperoleh bantuan dari Pemerintahan Australia memberikan dana berupa hibah dengan nama proyek Colombo Plan selanjutnya tahun 1973 dilakukan kembali penambahan mata air yang bersumber dari mata air Tangkil. Berfungsinya tambahan mata air tersebut maka dikeluarkan peraturan daerah No.5 tahun 1977 yang menyatakan perubahan status dinas daerah menjadi perusahaan daerah dan melalui surat keputusan Gubernur Jawa Barat No.300/HK.011/SK/1977, PDAM kota Bogor mulai didirikan

Pada tanggal 29 April 2002 berdasarkan Surat Keputusan Walikota Nomor 011.45-75 Tahun 2002 tentang penetapan logo baru PDAM Kota Bogor dan penambahan nama Tirta Pakuan, mana nama PDAM Kota Bogor berubah menjadi PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor.

Sejak berdiri tahun 1977 sampai saat ini sudah 42 tahun, PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor telah memiliki pelanggan sebanyak 20.000 sambungan langganan atau kira-kira 65% dari total penduduk kota Bogor, saat ini PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor memiliki kapasitas produksi 1730 liter/detik, dimana 73% berasal dari air

permukaan sungai (Cisadane), sedangkan 27% berasal dari empat sumber mata air. Empat sumber mata air tersebut adalah Kota Batu, Bantar Kambing, Tangkl, Cipaku dan Dekeng.

Dalam melaksanakan tugasnya PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor dilandaskan dengan visi dan misi perusahaan

#### **Visi PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor**

PDAM sehat melalui tata kelola yang baik (Good Corporate Governance) dalam mewujudkan pelayanan prima kepada pelanggan.

#### **Misi PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor**

1. Menyelenggarakan sistem pelayanan air minum yang unggul berkesinambungan memenuhi mutu yang berlaku untuk menjamin terpercayainya kepuasan pelayanan kepada pelanggan.
2. Mengembangkan bidang usaha sistem pelayanan air minum yang efisien, efektif dan tepat guna sehingga produk dan kinerja yang dihasilkan dapat dipasarkan dalam jangkauan masyarakat pelanggannya dengan memerhatikan undang-undang perlindungan konsumen.
3. Mewujudkan penyelenggaraan perusahaan milik daerah yang dapat menunjang otonomi daerah secara maksimal.
4. Menyelesaikan aspek teknik, aspek manajemen dan aspek kewirausahaan dalam penyelenggaraan sistem pelayanan yang berorientasi pada manfaat dan perlindungan sumber daya lingkungan.
5. Mengembangkan penelitian dan kegiatan inovatif serta peningkatan SDM yang dapat menopang tuntutan pertumbuhan kebutuhan perusahaan dan pembangunan Nasional pada umumnya.

#### **Motto PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor**

“Handal dalam pekerjaan, Prima dalam pelayanan, dan melakukan pengembangan yang berkesinambungan”

PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor memiliki ruang lingkup yang terdiri dari tugas pokok dan fungsi.

#### **Tugas PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor**

6. Menyediakan air minum bagi masyarakat kota Bogor. Penyediaan air minum merupakan salah satu program pemerintah kota Bogor untuk meningkatkan derajat kesehatan bagi masyarakat.
7. Memenuhi kebutuhan air bersih masyarakat kota Bogor secara memadai, adil, dan merata.
8. Sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) Pemerintah Kota Bogor.

#### **Fungsi PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor**

3. Fungsi Ekonomi, untuk meningkatkan kemampuan pelayanan dan memenuhi kewajiban lainnya dengan cara pengelolaan perusahaan secara sehat berdasarkan asas ekonomi perusahaan.
4. Fungsi sosial, untuk memproduksi air bersih atau air minum yang merupakan

kebutuhan pokok manusia senantiasa dituntut untuk dapat memenuhi kebutuhan seluruh lapisan masyarakat dari semua golongan.

#### 4.1.2 Struktur Organisasi, Tugas, dan Wewenang



Gambar 4.1 Struktur Organisasi

Dalam Struktur Organisasi diatas, terdapat pembagian tugas-tugas untuk masing-masing bagian dalam organisasi yaitu sebagai berikut:

##### 1. Direktur Utama

- a. Menyusun rencana kerja direktur utama
- b. Mendistribusikan dan memberikan petunjuk pelaksanaan sebuah tugas karyawan
- c. Memotivasi bawahan dalam upaya peningkatan produktivitas kerja dan pengembangan karir
- d. Mengevaluasi kinerja karyawan
- e. Merumuskan strategis perusahaan dan berjalan mahir yang ditetapkan oleh badan pengawas dalam pelaksanaan operasi perusahaan
- f. Memberikan saran dan pertimbangan kepada badan pengawas sebagai bahan pengambilan keputusan
- g. Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai perintah atasan

##### 2. Direktur Umum

- a. Menyusun rencana kerja direktur umum
- b. Mengawasi dan menilai pengamanan terhadap seluruh aktiva perusahaan, termasuk diantaranya penutupan asuransi terhadap aktiva
- c. Menyempurnakan dan menetapkan rencana konsep naskah dinas, keuangan, pembukuan, pelayanan usaha, umum, kepegawaian SDM sesuai dengan kewenangannya
- d. Memberikan saran-saran pertimbangan kepada direktur utama tentang

langkah-langkah atau tindakan yang perlu diambil

- e. Memelihara hubungan baik dengan bank yang bersangkutan
- f. Membuat laporan hasil pelaksanaan tugas kepada atasan
- g. Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai perintah atasan

### 3. Direktur Teknik

- a. Menyusun rencana kerja direktur teknik
- b. Merumuskan perencanaan serta mengendalikan program-program dibagian perencanaan teknik, bagian produksi, dan bagian distribusi
- c. Merumuskan kebijaksanaan dan mengendalikan proyek-proyek fisik bidang teknik yang ditangani perusahaan
- d. Menyusun laporan pelaksanaan tugas dan evaluasi sesuai bidang tugas
- e. Melakukan koordinasi dengan direktur administrasi dan keuangan dalam rangka peningkatan pelayanan
- f. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh direktur utama sesuai bidang tugas
- g. melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai perintah atasan

### 4. Sub Bagian Umum

#### Bagian Rumah Tangga

- a. Melaksanakan administrasi surat masuk dan keluar
- b. Menyiapkan sarana dan prasarana rapat atau pertemuan
- c. Menyusun dan melaksanakan tata naskah dinas dan kearsipan dilingkungan perusahaan

#### Bagian Hukum dan Kepegawaian

- a. Menyusun produk-produk hukum yang diperlukan perusahaan
- b. Menyelenggarakan administrasi kepegawaian yang meliputi modifikasi-modifikasi formasi dan penerapan disiplin karyawan
- c. Merencanakan dan melaksanakan program pemberdayaan karyawan

#### Bagian Pengadaan dan Pemeliharaan

- a. Pemasangan daftar harga perkiraan sendiri
- b. Melakukan pemeliharaan bangunan dan prasarana kantor
- c. Sarana-sarana dan prasarana perusahaan

#### Bagian gudang

- a. Penyimpanan dan distribusi sebuah perbekalan dan perlengkapan
- b. Mengendalikan stok barang agar sesuai dengan stok minimum dan maksimum
- c. Menyelenggarakan biaya pergudangan sesuai dengan ketentuan yang berlaku

### 5. Sub Bagian Keuangan

#### Bagian Analisis Anggaran

- a. Menyusun rencana anggaran dan pendapatan belanja perusahaan
- b. Melakukan verifikasi permintaan penggunaan anggaran



- c. Melakukan evaluasi terhadap realisasi penggunaan anggaran  
Bagian Akuntansi
  - a. Membukukan, meneliti dan mencocokkan semua transaksi keuangan sesuai dengan ketentuan yang berlaku
  - b. Menyiapkan dan menyusun laporan keuangan, baik laporan bulanan maupun tahunan
- Bagian Pengendali Rekening
  - a. Menyelenggarakan administrasi pembayaran oleh pelanggan
  - b. Melaksanakan penagihan piutang kepada pelanggan
  - c. Menyusun daftar pelanggan yang terhambat membayar rekening
- Bagian Perbendaharaan
  - a. Menyusun laporan kas baik harian maupun bulanan
  - b. Menyelenggarakan pengelolaan kas kecil
  - c. Melaksanakan pembuatan gaji dan pembayaran gaji karyawan
- 6. Sub Bagian Langgan
  - Bagian Pelayanan dan Pemasaran
    - a. Menerima dan mencatat pengaduan dari pelanggan
    - b. Melaksanakan pemantauan dan evaluasi tugas pelayanan
    - c. Menerima permohonan pelanggan baru, penggantian meter, dan balik nama
  - Bagian Pembaca Meter
    - a. Melakukan pembacaan dan catatan berdiri meter pelanggan
    - b. Melakukan penelitian dan pengecekan dilapangan untuk memastikan kebenaran pembacaan meter
    - c. Menyerahkan laporan hasil pembacaan dan stand pencatatan meter ke sub bagian pengolah rekening
  - Bagian Pengolah Rekening
    - a. Melakukan kegiatan pembuatan rekening berdasarkan pembacaan stand meter
    - b. Melakukan pengecekan terhadap rekening yang dianggap tidak sesuai dengan pemakaian untuk dikoordinasikan dengan sub bagian pembaca meter
- 7. Sub Bagian Litbang
  - Bagian Umum dan Teknik
    - a. Melakukan penelitian, evaluasi sistem dan prosedur operasional perusahaan
    - b. Menyusun program pengembangan perusahaan jangka menengah dan panjang
    - c. Evaluasi pengembangan perusahaan
- 8. Sub Bagian SPI
  - Bagian Umum dan Teknik
    - a. Melakukan pengawasan dan pengendalian magang perusahaan
    - b. Gangguan pengawasan terhadap penyelenggaraan tata kerja sesuai ketentuan yang berlaku

- c. Melakukan pengawasan dan pemeriksaan atas pengelolaan keuangan, materiil dan personal

9. Sub Bagian Perencanaan dan Pengawasan Teknik

Bagian Perencanaan Teknik

- a. Mengumpulkan data-data teknis sebagai bahan perencanaan pengembangan dan rehabilitasi sistem penyediaan air bersih
- b. Melakukan survey harga pasar sebagai bahan penyusunan rencana anggaran biaya
- c. Melakukan survey lapangan dan menyimpan arsip serta dokumen perencanaan

Bagian Pengawasan Teknik

- a. Menerima permohonan pemasangan sambungan pelanggan dari bagian langganan
- b. Melakukan peninjauan lapangan guna perencanaan penyambungan dan rehabilitasi sambungan pelanggan
- c. Menyusun daftar kebutuhan peralatan yang digunakan untuk penyambungan

10. Sub Bagian Produksi

Bagian Sumber

- a. Mengendalikan operasional pompa-pompa produksi guna tercapai kebutuhan suplay air bersih
- b. Melakukan pemeliharaan mesin-mesin produksi dan fasilitas pengolahan
- c. Membuat laporan harian dan bulanan tentang produksi udara, operasional pompa, pemakaian listrik, dan tekanan produksi lain yang dianggap perlu

Bagian Laboratorium

- a. Melakukan pemeriksaan kualitas udara baik disumber, distribusi maupun pelanggan
- b. Melakukan analisa kualitas udara dan kebutuhan bahan kimia untuk direkomendasikan kepada sub bagian sumber dan perpompaan untuk menjamin kualitas udara sesuai ketentuan yang berlaku
- c. Memelihara dan mengamankan bahan kimia disebuah peralatan laboratorium

11. Sub Bagian Transmisi Sebuah Distribusi

Bagian Penyambungan dan Pemasangan

- a. Melakukan pemasangan jaringan pipa distribusi sesuai program perusahaan
- b. Melakukan perbaikan dan pemeliharaan jaringan pipa distribusi termasuk pengurusan pipa
- c. Melakukan pemantauan jaringan dalam upaya penghambat tingkat kehilangan udara

Bagian Pengaliran dan Pemeliharaan Jaringan

- a. Melakukan pengecekan, penggantian, dan penyegelan instalasi meteran pelanggan

- b. Melakukan pemeliharaan dan perbaikan instalasi sambungan pelanggan
- c. Melakukan pemutusan dan penyambungan kembali instalasi pelanggan sesuai surat perintah  
Meter Bagian Bengkel
- a. Menerima permohonan perbaikan mesin-mesin dan peralatan dari bagian lain termasuk meter air
- b. Memelihara dan mengamankan peralatan bengkel

## **4.2 Pembahasan dan Intrepetasi Hasil Penelitian**

### **4.2.1 Syarat Akuntansi Pertanggungjawaban**

#### **1. Struktur Organisasi dan Pendelegasian Wewenang**

Struktur organisasi pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor secara jelas telah menggambarkan jenjang wewenang, tanggung jawab, tugas dan kewajiban setiap tingkatan manajemen dengan baik. Perusahaan juga telah merumuskan dengan jelas fungsi-fungsi pokok, tugas dan tanggung jawab unit kerja. Berikut ini adalah susunan organisasi dan tata kerja organisasi di PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor.

Efektivitas organisasi untuk mewujudkan tujuan perusahaan sangat ditentukan oleh pengorganisasian sumber daya manusia di dalam memanfaatkan sumber daya lain melalui struktur organisasi. PDAM Tirta Pakuan telah menyusun struktur organisasi dengan cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari adanya penggambaran secara jelas pembagian wewenang dan tanggung jawab untuk tiap tingkatan manajemen dan hubungan kerja antar bagian-bagian dalam perusahaan. Dengan adanya struktur organisasi memungkinkan keberhasilan program perencanaan dan pengendalian yang ditetapkan perusahaan.

Bentuk struktur organisasi yang digunakan PDAM Tirta Pakuan adalah bentuk piramid. Struktur organisasi berbentuk piramid ini mengerucut ke atas sehingga membentuk piramida. Masing-masing kotak yang berada di atas memiliki anggota kotak dibawahnya. Kotak di atas memiliki wewenang untuk memberi perintah dan meminta laporan dari kotak yang berada dibawahnya. Dengan demikian, wewenang mengalir dari tingkat manajer atas ke bawah, sedangkan tanggung jawab mengalir sebaliknya.

#### **2. Anggaran**

Anggaran dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan juga sebagai alat pengendalian. Suatu pengendalian biaya yang efektif ditunjang dengan adanya anggaran yang disusun sesuai dengan tingkat manajemen dalam organisasi. Dengan adanya susunan organisasi yang memiliki pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas, perusahaan dapat menetapkan pihak yang bertanggung jawab jika terjadi penyimpangan dalam anggaran.

Proses penyusunan anggaran pada PDAM Tirta Pakuan telah mengikutsertakan partisipasi manajer-manajer bagian. Hal ini dimaksudkan sebagai dasar perencanaan dan pengendalian keuangan perusahaan. Penyusunan anggaran ini biasanya

dilakukan antara bulan Agustus sampai September dan paling lambat pada bulan Oktober.

Tujuan penyusunan anggaran pada PDAM Tirta Pakuan adalah untuk mengetahui jumlah dana yang dibutuhkan masing-masing bagian perusahaan dalam membiayai seluruh kegiatan operasional yang akan dilaksanakan dan sebagai alat bantu bagi manajemen dalam mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan terhadap penggunaan dana perusahaan. Dalam anggaran perusahaan juga ditetapkan siapa yang akan berperan dalam melaksanakan sebagian aktivitas pencapaian sasaran perusahaan dan sumber daya yang disediakan bagi pemegang peran tersebut untuk memungkinkannya melaksanakan tugas.

Penyusunan anggaran dilakukan dengan pendekatan Top Down dan Bottom Up. Pimpinan perusahaan terlebih dahulu menetapkan kebijakan yang memuat target operasional perusahaan periode yang akan datang sebagai dasar manajer untuk menyusun anggaran. Berdasarkan target operasional tersebut para manajer yang dibantu oleh para staf unit mengajukan usulan anggaran yang diperlukan dalam melaksanakan aktivitas operasional. Dengan adanya partisipasi dari manajemen level bawah dalam proses penetapan anggaran, maka anggaran yang dibuat akan lebih baik karena disesuaikan dengan kondisi yang ada dilapangan sehingga diharapkan mampu meningkatkan pengendalian.

Anggaran yang dibuat oleh PDAM Tirta Pakuan bersifat realistis dan tidak kaku. Anggaran yang telah ada dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi perusahaan yang mungkin berubah.

### 3. Klasifikasi dan Kode Rekening

Salah satu syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban adalah adanya klasifikasi dan kode rekening perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat dikatakan bahwa PDAM Tirta Pakuan telah melakukan pengkodean rekening untuk setiap perkiraan dengan sangat memadai. Biaya-biaya yang terjadi dicatat untuk setiap tingkat manajemen, kemudian digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi.

Klasifikasi dan kode rekening PDAM Tirta Pakuan telah dikaitkan dengan pusat pertanggungjawaban yang ada di dalam perusahaan. Dengan demikian, kode rekening yang ada telah mencerminkan kewenangan pusat pertanggungjawaban dan mampu memberikan informasi mengenai tempat terjadinya biaya dan manajer yang bertanggung jawab atas terjadinya biaya tersebut. Pengklasifikasian kode rekening di PDAM Tirta Pakuan juga bertujuan untuk memudahkan penyusunan laporan keuangan

Tabel 4.1 Golongan dan Jenis Rekening pada masing-masing Digit

Golongan	Rekening
1	Aktiva Lancar
2	Aktiva Tetap
3	Hutang
4	Saldo Surplus/Defisit tahun lalu
5	Pendapatan Usaha
6	Beban Usaha
7	Beban lain
8	Pendapatan Lain-lain

Sumber: PDAM Kota Bogor, 2023

Pada setiap penggolongan, dibagi lagi atau dibuat lebih rinci lagi untuk keperluan analisa dan pengawasan, dan dibuatkan rekening sub golongan yang lebih detail.

#### 4. Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali

Manajer memiliki wewenang sehingga dapat mengendalikan sesuatu yang berada dibawah kewenangannya. Oleh sebab itu, ada atau tidaknya wewenang manajer dapat mempengaruhi secara signifikan terhadap suatu biaya. Biaya dapat dikelompokkan menjadi dua golongan: (1) biaya terkendali dan (2) biaya tidak terkendali oleh manajer tersebut.

Biaya terkendali adalah biaya yang dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban tertentu dalam jangka waktu tertentu. Suatu biaya tidak akan dapat dipengaruhi secara penuh oleh seorang manajer. Biaya terkendali hanya dapat dipengaruhi secara signifikan oleh seorang manajer pusat pertanggungjawaban tertentu dalam jangka waktu tertentu.

Pemindahan antara biaya-biaya yang terkendali dengan yang tidak terkendali sangat penting untuk menetapkan pusat pertanggungjawaban yang bertanggung jawab atas realisasi dan penyimpangan dari suatu anggaran. Manajemen dapat mengetahui dimana biaya terjadi dan siapa yang harus bertanggung jawab atas realisasi dan penyimpangan pada anggaran biaya. Dengan mengetahui tempat biaya dan pertanggungjawaban biaya, manajemen akan lebih mudah mengendalikan biaya. Maka PDAM Tirta Pakuan belum melakukan pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali dengan cukup memadai, sehingga tidak diketahui mana yang biaya terkendali dan biaya tidak terkendali yang menjadi tanggung jawab individu dalam pusat pertanggungjawaban. Dalam hal ini perlu diadakan klasifikasi biaya yang jelas dengan memisahkan biaya terkendali dan biaya yang tidak dapat dikendalikan, sehingga mempermudah pimpinan mengantisipasi apabila terjadi penyimpangan maka dapat diambil tindakan dan menilai kinerja masing-masing bagian.

Tabel 4.2 Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali

Biaya Terkendali	Biaya Tidak Terkendali
Biaya Penyusunan Dokumen Perencanaan	Biaya Pemeliharaan Sarana dan Prasarana
Biaya Operasional (Gaji, Pakaian Karyawan)	Biaya Asuransi
Biaya Penyusutan (Bangunan, Peralatan, Kendaraan)	Biaya Tunjangan Hari Raya
Biaya Sarana Pendukung/Operasional	
Biaya Kesejahteraan Karyawan	
Biaya Promosi/Iklan	

Sumber: PDAM Kota Bogor, 2023

#### 5. Laporan pertanggungjawaban

Salah satu unsur penting dalam akuntansi pertanggungjawaban adalah laporan pertanggungjawaban kepada manajer yang bertanggung jawab. Laporan pertanggungjawaban berisi informasi yang berguna bagi pengambilan keputusan manajer. Laporan pertanggungjawaban biyadisajikan untuk memungkinkan setiap manajer melakukan pengelolaan biaya. Laporan ini berisi mengenai biaya-biaya yang dianggarkan, biaya yang sebenarnya dan selisihnya. Dengan demikian, manajer memiliki dasar untuk memantau pelaksanaan anggaran.

PDAM Tirta Pakuan membuat laporan pertanggungjawaban berupa laporan realisasi anggaran triwulan. Pertanggungjawaban dilakukan oleh masing-masing kepala unit yang nantinya akan melaporkan anggaran dan realisasi yang terjadi pada unit tersebut ke pusat pertanggungjawaban. Laporan periodik triwulanan ini harus diserahkan kepada Komisariss dan Dewan Pengawas paling lambat 1 (satu) bulan setelah berakhirnya periode laporan. Periode laporan per triwulanan ini menunjukkan bahwa pemantauan kinerja dilakukan secara berkesinambungan terhadap unit kerja organisasi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Tabel 4.3 Periode Laporan

Triwulanan	Periode Berakhir
I	31 Maret
II	30 Juni
III	30 September
IV	31 Desember

Sumber: PDAM Kota Bogor, 2023

Tabel 4.4 Laporan Perbandingan Anggaran Laba Rugi

No.	U R A I A N	ANGGARAN			
		TRW I (Jan-Mar)	TRW II (Apr-Jun)	TRW III (Jul-Sept)	TRW IV (Okt-Des)

<b>I.</b>	<b>PENDAPATAN</b>				
	-PENDAPATAN AIR	70,835,654,000	70,842,645,000	72,022,486,000	71,021,547,000
	-PENDAPATAN NON AIR	3,694,549,000	3,856,345,000	3,475,890,000	3,723,851,000
	-PENDAPATAN DILUAR USAHA	693,346,000	701,123,000	686,631,000	696,783,000
	Jumlah Pendapatan	75,223,549,000	75,400,113,000	76,185,007,000	75,442,181,000
<b>II.</b>	<b>BIAYA LANGSUNG USAHA</b>				
	-BIAYA SUMBER AIR	3,063,725,000	3,002,489,000	3,100,539,000	3,052,689,000
	-BIAYA PENGOLAHAN AIR	13,561,359,000	13,657,857,000	13,701,538,000	13,436,567,000
	-BIAYA TRANDIST	16,381,880,000	16,578,467,000	16,964,658,000	16,154,698,000
	-BIAYA PERPOMPAAN	103,345,000	0	105,867,000	104,231,000
	-BIAYA PERENCANAAN TEHNIK	829,374,000	848,547,000	850,641,000	828,654,000
	Jumlah Biaya Langsung	33,939,683,000	34,087,360,000	34,723,243,000	33,576,839,000
<b>IV.</b>	<b>BIAYA TAK LANGSUNG</b>				
	-BIAYA UMUM DAN KEU	32,091,535,000	32,968,424,000	32,126,572,000	32,078,464,000
	-BIAYA HUBLANG	6,926,426,000	6,659,438,000	7,004,693,000	6,878,923,000
	-BIAYA LAIN-LAIN	12,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000
	Jumlah Biaya Tak Langsung	39,029,961,000	39,630,862,000	39,134,265,000	38,960,387,000
	TOTAL BIAYA	72,969,644,000	73,718,222,000	73,857,508,000	72,537,226,000
<b>V.</b>	<b>LABA SEBELUM PAJAK</b>	2,253,905,000	1,681,891,000	2,327,499,000	2,904,955,000

REALISASI				NAIK (TURUN)	
TRWI (Jan-Mar)	TRWII (Apr-Jun)	TRW III (Jul-Sept)	TRW IV (okt-Des)	(RP)	%
67,010,350,250	67,914,540,560	68,023,753,910	67,635,090,658	-3,825,303,750	-5.40%
4,288,285,014	4,287,682,430	4,000,736,741	4,356,478,931	593,736,014	16.07%
1,014,171,553	1,485,757,000	1,009,485,385	1,021,841,786	320,825,553	46.27%
72,312,806,817	73,687,979,990	73,033,976,036	73,013,411,375	-2,910,742,183	-3.87%
2,311,924,427	2,365,000,538	2,321,000,658	2,287,561,985	-751,800,573	-24.54%
7,319,087,616	7,567,943,000	7,503,175,629	7,375,786,909	-6,242,271,384	-46.03%
11,965,444,928	11,586,345,693	12,657,409,787	11,797,535,411	-4,416,435,072	-26.96%
222,547,996	0	225,987,756	221,589,434	119,202,996	115.34%
644,547,159	625,721,101	662,757,112	643,787,462	-184,826,841	-22.29%
22,463,552,126	22,145,010,332	23,370,330,942	22,326,261,201	-11,476,130,874	-33.81%
12,410,185,683	13,659,632,000	12,677,698,546	0	-19,681,349,317	-61.33%
7,328,172,116	7,031,659,521	7,299,687,498	7,237,549,211	401,746,116	5.80%
1,378,200	593,000	118,700	1,061,700	-10,621,800	-88.52%

19,739,735,999	20,691,884,521	19,977,504,744	7,238,610,911	-19,290,225,001	-49.42%
42,203,288,125	42,836,894,853	43,347,835,686	29,564,872,112	-30,766,352,879	-42.16%
30,109,518,692	30,851,085,137	29,686,140,350	43,448,539,263	27,855,613,692	1235.88%

Sumber: PDAM Kota Bogor: Data diolah penulis, 2023

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat dilihat bahwa :

- Realisasi penghasilan usaha dari pendapatan pada triwulan I sebesar Rp 72,312,806,816.54 atau 96,13% dari anggaran sejumlah Rp 75,223,549,000.00. Kemudian pada triwulan II tercapai sebesar Rp 73,216,394,542.54 atau 97,1% dari anggaran sebesar Rp 75,400,113,000.00. Lalu pada triwulan III tercapai sebesar Rp 73,033,976,036.00 atau 95,86% dari anggaran sebesar Rp 76,185,007,000.00. Kemudian pada triwulan IV tercapai sebesar Rp 73,013,411,375.00 atau 96,78% dari anggaran sebesar Rp 75,442,181,000.00 apabila dibandingkan antara triwulan I hingga triwulan IV ditahun 2019, maka realisasi pendapatan terbesar dicapai pada triwulan III dengan persentase 97,1% dari besarnya anggaran pada tahun 2019.
- Realisasi biaya langsung usaha pada triwulan I sebesar Rp 22,463,552,125.80 atau 66,19% dari anggaran sejumlah Rp 33,939,683,000.00. Kemudian pada triwulan II tercapai sebesar Rp 22,367,558,327.78 atau 65,42% dari anggaran sebesar Rp 34,190,705,000.00. Lalu pada triwulan III tercapai sebesar Rp 23,370,330,942.00 atau 67,3% dari anggaran sejumlah Rp 34,723,243,000.00. Kemudian pada triwulan IV tercapai sebesar Rp 22,326,261,201.00 atau 66,49% dari anggaran sejumlah Rp 33,576839,000.00. Maka realisasi biaya langsung usaha terbesar dicapai pada triwulan III dengan persentase 67,3% dari besarnya anggaran pada tahun 2019.
- Realisasi biaya tak langsung usaha pada triwulan I sebesar Rp 19,739,735,998.92 atau 50,58% dari anggaran sebesar Rp 39,029,961,000.00. Kemudian pada triwulan II tercapai sebesar Rp 20,691,884,521.00 atau 52,21% dari anggaran sejumlah Rp 39,630,862,000.00. Lalu pada triwulan III tercapai sebesar Rp 19,977,504,744.00 atau 51,05% dari anggaran sejumlah Rp 39,134,265,000.00. Kemudian pada triwulan IV tercapai sebesar Rp 19,648,796,593.92 atau 50,43% dari anggaran sejumlah Rp 38,960,387,999.00. Maka realisasi biaya tak langsung usaha terbesar dicapai pada triwulan II dengan persentase 52,21% dari besarnya anggaran pada tahun 2019.
- Realisasi laba usaha sebelum pajak pada triwulan I sebesar Rp 30,109,518,691.82 atau 1235.88% dari anggaran sebesar Rp 2,253,905,000.00. Kemudian pada triwulan II tercapai sebesar Rp 30,156,951,693.76 atau 1810.43% dari anggaran sebesar Rp 1,578,546,000.00. Lalu pada triwulan III tercapai sebesar Rp 29,686,140,350.00 atau 1175.45% dari anggaran sebesar Rp 2,327,499,000.00. Kemudian pada triwulan IV tercapai sebesar Rp 31,038,353,580.08 atau 968.46%



dari anggaran sebesar Rp 2,904955,000.00. Maka realisasi laba usaha sebelum pajak terbesar dicapai pada triwulan IV dengan persentase 968.46%% dari besarnya anggaran pada tahun 2019.

Berdasarkan keterangan di atas dapat dikatakan bahwa laporan pertanggungjawaban di PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor telah cukup memadai. Karena pada kenyataannya kecil kemungkinan biaya yang sesungguhnya terjadi sama dengan biaya yang dianggarkan karena adanya situasi dan kondisi yang berubah-ubah dan terdapat beberapa kemungkinan yang tidak dapat diprediksi sebelumnya, seperti kenaikan harga BBM dan kebocoran pipa air di beberapa saluran air.

#### **4.2.2 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban**

##### **1. Identifikasi Pusat Pertanggungjawaban**

Suatu pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk membantu pencapaian tujuan suatu organisasi sebagai suatu keseluruhan. Dalam prakteknya, suatu pusat pertanggungjawaban diberi tanggung jawab berdasarkan spesialisasi dan bidang yang ditempatinya.

Struktur organisasi PDAM Tirta Pakuan membagi bagian kerja atas pusat-pusat pertanggungjawaban, yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi. Dalam penelitian ini pembahasan hanya dipusatkan terhadap pusat biaya, dimana PDAM Tirta Pakuan telah mengidentifikasi pusat biaya sebagai berikut:

- 1) Unit teknik sebagai pusat biaya teknik yang bertanggung dalam menyelenggarakan kegiatan produksi, perencanaan, pengkoordinasian, pengawasan dan pembuatan laporan bidang pemeliharaan, perawatan dan pendistribusian sebagai kegiatan usaha perusahaan.
- 2) Unit umum sebagai pusat biaya umum yang bertanggung jawab dalam menyelenggarakan kegiatan perencanaan, pengkoordinasian, pengawasan dan pembuatan laporan bidang keuangan, personalia, perlengkapan, serta pelanggan dan humas.

Dengan demikian dari data tersebut dapat dikatakan bahwa struktur organisasi PDAM Tirta Pakuan telah memenuhi salah satu karakteristik akuntansi pertanggungjawaban yaitu adanya identifikasi pusat-pusat pertanggungjawaban.

##### **2. Standar Pengukuran Kinerja**

Anggaran dapat digunakan sebagai standar dalam menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Penilaian kinerja manajer dilakukan berdasarkan perbandingan antara selisih realisasi biaya dengan anggaran biaya yang terdapat pada laporan pertanggungjawaban. Di PDAM Tirta Pakuan terdapat laporan pertanggungjawaban berupa laporan realisasi anggaran yang dapat dijadikan sebagai dasar yang memadai dalam mengukur kinerja manajer. Dengan adanya jenis laporan seperti itu, maka kinerja manajer dapat diukur oleh perusahaan. Laporan ini berisi mengenai biaya-biaya yang dianggarkan, biaya yang sebenarnya dan selisihnya.

##### **3. Pemberian Penghargaan atau Hukuman secara Individual**

Dengan membandingkan antara realisasi biaya dengan anggaran biaya yang

terdapat pada laporan pertanggungjawaban, maka akan diperoleh selisih atas biaya tersebut. Apabila terdapat selisih yang menguntungkan atau Surplus, Maka manajer tersebut akan mendapatkan penghargaan atas prestasinya. Sedangkan jika terdapat penyimpangan yang tidak menguntungkan atau Defisit, maka manajer tersebut akan dimintai pertanggungjawaban atas kinerjanya. Jika manajer tersebut tidak dapat memberikan pertanggungjawaban, maka perusahaan akan memberikan hukuman. Pemberian penghargaan dan hukuman ini disesuaikan dengan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) yang telah ditetapkan oleh PDAM Tirta Pakua. Sebagai contoh, bonus 50% gaji diberikan kepada para karyawan atas pencapaian kinerja unit yang dinilai baik. Sedangkan manajer unit akan diberikan kenaikan pangkat atas kinerjanya yang dinilai memuaskan.

#### **4.2.3 Kelayakan Pengendalian Biaya**

##### **1. Adanya Pencatatan dan Otorisasi untuk pengeluaran biaya**

PDAM Tirta Pakuan telah melaksanakan pencatatan dan otorisasi untuk pengeluaran biaya yang memadai, dapat dilihat dari:

- a. Secara berkesinambungan mengadakan pemantauan atas sistem dan prosedur administrasi keuangan, meneliti dan menganalisa laporan keuangan, mengawasi dan mencatat biaya yang terjadi.
- b. Melakukan pengawasan dan verifikasi serta pemeriksaan formal laporan keuangan atas biaya dari kegiatan usaha perusahaan.
- c. Melakukan verifikasi atas semua bukti-bukti keabsahan pengeluaran sebelum dilakukan pembayaran

##### **2. Adanya Analisis untuk Penyimpangan yang Terjadi**

PDAM Tirta Pakuan menyusun anggaran dalam rangka guna pengendalian biaya. Biaya yang sesungguhnya dianalisis dengan cara membandingkan dengan anggaran sehingga dapat diketahui penyimpangan yang terjadi. Apabila terdapat penyimpangan yang tidak menguntungkan, maka perusahaan dapat segera menelusuri penyebabnya dan mengambil tindakan koreksi.

PDAM Tirta Pakuan telah melakukan perhitungan-perhitungan analisis laporan keuangan, baik untuk intern maupun kepentingan ekstern. Hasil dari analisis tersebut dicantumkan dalam memori penjelasan laporan realisasi anggaran. Akan tetapi, perusahaan tidak melakukan penelusuran mendalam sehingga sulit untuk mengambil tindakan koreksi

##### **3. Adanya Rekomendasi Menanggapi Penyimpangan Materiil**

Dengan adanya penyimpangan yang tidak menguntungkan, sebaiknya dibuat rekomendasi guna menanggapi penyimpangan materiil. Namun sejauh ini perusahaan belum melakukannya.

#### **4.2.4 Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai**

### **Alat Pengendalian Biaya**

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu jenis informasi akuntansi yang sangat dibutuhkan pihak manajemen. Akuntansi pertanggungjawaban memfokuskan terhadap pembagian wewenang kepada manajer yang bertanggung jawab. Akuntansi pertanggungjawaban berperan sebagai alat pengendalian biaya dengan menghubungkan biaya dengan bagian dimana biaya tersebut dikeluarkan atau diperoleh oleh manajer yang bertanggungjawab pada bagian tersebut.

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

Melalui akuntansi pertanggungjawaban, biaya dikelompokkan dan dilaporkan untuk tiap unit yang hanya dibebani dengan biaya-biaya yang berada dibawah pengendaliannya atau yang berada dibawah tanggung jawabnya. Dengan demikian, manajer dapat melakukan pengendalian dan pengawasan atas pengeluaran biaya. Selain itu, biaya juga harus dilaporkan dan dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Hal ini dapat membantu unit manajemen dalam melakukan pengendalian biaya dengan menganalisis penyimpangan yang terjadi.

Laporan pertanggungjawaban dapat digunakan sebagai tolak ukur penilaian kinerja tiap unit pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan pengendalian biaya karena secara berkala manajemen puncak menerima laporan pertanggungjawaban dari setiap tingkatan unit. Dengan demikian, akuntansi pertanggungjawaban mendorong manajer untuk mencapai tujuan pengendalian.

Dengan membandingkan antara teori-teori yang telah ada dengan data-data yang didapat dari studi kasus maka dapat dikatakan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PDAM Tirta Pakuan belum memadai. Suatu penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan memadai apabila telah memenuhi syarat dan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban. Dalam pembahasan ini dapat dilihat bahwa perusahaan belum melakukan pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali

Dengan tidak adanya pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali, maka perusahaan tidak dapat melakukan pengendalian biaya dengan baik. Anggaran yang telah ditetapkan perusahaan tidak dapat digunakan untuk mengukur kinerja manajer. Selain itu, laporan pertanggungjawaban juga tidak mencerminkan besarnya biaya yang menjadi tanggung jawab manajer. Manajer hanya dimintai pertanggungjawaban atas biaya-biaya yang dapat dikendalikannya saja.

Sedangkan pengendalian biaya dapat dikatakan baik apabila telah memenuhi kelayakan pengendalian biaya secara memadai dan efisien. Dalam hal ini PDAM Tirta Pakuan belum dapat melakukan pengendalian biaya dengan baik karena tidak terdapat pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali sehingga terdapat

kesulitan untuk dilakukan analisis yang mendalam mengenai penyimpangan biaya yang terjadi.

Dalam penelitian ini anggaran digunakan sebagai informasi akuntansi pertanggungjawaban. Dengan menganalisis anggaran tersebut, dapat diketahui efisiensi dari pengendalian biaya yang telah dilakukan perusahaan. Realisasi biaya yang terjadi dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya dimana hasil analisis tersebut disajikan berupa persentase perbandingan. Dari analisis laporan realisasi anggaran triwulan PDAM Tirta Pakuan, dapat dilihat bahwa pengendalian biaya pada PDAM Tirta Pakuan belum efisien.

#### 4.2.5. Efisiensi Pengendalian Biaya

Tolak ukur yang digunakan perusahaan untuk mengukur efisiensi dari pengendalian biaya adalah dengan membandingkan antara biaya usaha dengan biaya standar. Berikut ini merupakan analisis biaya PDAM Tirta Pakuan Triwulan I hingga triwulan IV tahun 2019. Pada laporan pertanggungjawaban, dengan anggaran dan realisasi biaya operasional menunjukkan selisih menguntungkan. Adapun uraian dan penjelasan biaya tersebut yaitu:

Tabel 4.5 Laporan Anggaran dan Realisasi PDAM Kota Bogor Tahun 2019

<b>Biaya Langsung Usaha</b>	<b>Anggaran</b>	<b>Realisasi</b>
Biaya Sumber Air	12,219,442,000	9,285,487,608
Biaya Pengolahan Air	40,920,754,000	29,765,993,154
Biaya Trandist	66,079,703,000	48,006,735,186
Biaya Perpompaaan	313,443,000	670,125,186
Biaya Perencanaan Teknik	3,357.216,000	2,576,812,834
<b>Biaya Tidak Langsung Usaha</b>		
Biaya Umum dan Keuangan	129,264,995,000	38,747,516,229
Biaya Hublang	27,469,480,00	28,897,068,346
Biaya Lain-Lain	21,000,000	3,151,600

Sumber: PDAM Kota Bogor, 2023

##### 1. Biaya Sumber Air

Biaya Sumber Air terdiri atas: 1) Biaya pegawai, 2) pemakaian pelumas, 3) biaya listrik sumber, 4) biaya bahan kimia, 5) rupa-rupa biaya operasi, 6) pajak pemanfaatan air, 7) biaya pemeliharaan, 8) biaya penyusutan yang semula direncanakan pada anggaran sebesar Rp. 12,219,442,000. Realisasinya mencapai Rp. 9,285,487,608. Dan selisih sebesar Rp. 2,933,954,392 dengan persentase 85%. Anggaran dan realisasi biaya sumber air mengalami selisih

yang menguntungkan/defisit. Hal ini terjadi karena biaya pegawai merupakan biaya yang terkendali bagi PDAM Kota Bogor, cenderung tetap, tidak berubah dan dapat dikendalikan.

## 2. Biaya Pengolahan Air

Biaya pengolahan air semula direncanakan pada anggaran sebesar Rp. 40,920,754,000, realisasinya mencapai Rp. 29,765,993,154, dan selisihnya Rp. 11,154,760,846, dengan persentase 73%. Anggaran dan realisasi biaya pengolahan air mengalami selisih yang menguntungkan/defisit. Hal ini terjadi karena biaya pengolahan air merupakan biaya yang terkendali bagi PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor, cenderung tetap, tidak berubah dan dapat dikendalikan.

## 3. Biaya Trandist

Biaya Trandist semula direncanakan pada anggaran sebesar Rp. 66,079,754,000, realisasinya mencapai Rp. 48,006,735,819, dan selisihnya Rp. 18,072,967,181, dengan persentase 73%. Anggaran dan realisasi biaya trandist mengalami selisih yang menguntungkan/defisit. Hal ini terjadi karena biaya trandist merupakan biaya yang terkendali bagi rumah sakit, cenderung tetap, tidak berubah dan dapat dikendalikan.

## 4. Biaya Perpompaan

Biaya perpompaan terdiri atas: 1) Biaya pelumas, 2) Listrik PLN, 3) biaya listrik sumber, 4) biaya bahan kimia, 5) rupa-rupa biaya operasi, 6) rupa-rupa biaya perpompaan, 7) biaya pemeliharaan bangunan & instalasi panel, 8) biaya instalasi pompa yang semula direncanakan pada anggaran sebesar Rp. 313,443,000. Realisasinya mencapai Rp. 670,125,186. Dan selisih sebesar Rp. -356,682,186 dengan persentase 214%. Anggaran dan realisasi biaya perpompaan mengalami selisih yang tidak menguntungkan/surplus. Hal ini terjadi karena biaya perpompaan merupakan biaya yang tidak terkendali bagi PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor, cenderung tidak tetap, berubah dan tidak dapat dikendalikan.

## 5. Biaya Perencanaan Teknik

Biaya perencanaan teknik semula direncanakan pada anggaran sebesar Rp. 3,357,216,000, realisasinya mencapai Rp 2,576,812,834, dan selisihnya Rp. 780,403,166, dengan persentase 83%. Anggaran dan realisasi biaya perencanaan teknik mengalami selisih yang menguntungkan/defisit. Hal ini terjadi karena biaya perencanaan teknik merupakan biaya yang terkendali bagi PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor, cenderung tetap, tidak berubah dan dapat dikendalikan

## 6. Biaya Umum dan Keuangan

Biaya Umum dan Keuangan semula direncanakan pada anggaran sebesar Rp. 129,264,995,000, realisasinya mencapai Rp 38,747,516,229, dan selisihnya Rp.

90,517,478,771, dengan persentase 30%. Anggaran dan realisasi biaya Umum dan Keuangan mengalami selisih yang mengutungkan/defisit. Hal ini terjadi karena biaya Umum dan Keuangan merupakan biaya yang terkendali bagi PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor, cenderung tetap, tidak berubah dan dapat dikendalikan

#### 7. Biaya Hublang

Biaya Hublang semula direncanakan pada anggaran sebesar Rp. 27,469,480,000, realisasinya mencapai Rp 28,897,068,346, dan selisihnya Rp. -1,427,588,346, dengan persentase 105%. Anggaran dan realisasi biaya Hublang mengalami selisih yang tidak mengutungkan/surplus. Hal ini terjadi karena biaya Hublang merupakan biaya yang tidak terkendali bagi PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor, cenderung tidak tetap, berubah dan tidak dapat dikendalikan

#### 8. Biaya lain-lain

Biaya lain-lain semula direncanakan pada anggaran sebesar Rp. 21,000,000, realisasinya mencapai Rp. 3,151,600, dan selisihnya Rp. 17,848,400, dengan persentase 15%. Anggaran dan realisasi biaya lain-lain mengalami selisih yang mengutungkan/defisit. Hal ini terjadi karena biaya lain-lain merupakan biaya yang terkendali bagi PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor, cenderung tetap, tidak berubah dan dapat

Berdasarkan analisis di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengendalian biaya yang terjadi pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor telah cukup efisien.

### 4.3 Interpretasi Hasil

Pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif. Analisis deskriptif kualitatif merupakan metode yang menggunakan data yang diperoleh dan dikumpulkan untuk kemudian dianalisis berdasarkan metode-metode yang telah ditetapkan dengan tujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang menunjang pengendalian biaya dengan adanya penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis, akuntansi pertanggungjawaban pada PDAM Tirta Pakuan telah cukup memadai untuk digunakan sebagai pengukuran dalam mengendalikan biaya, penulis menyatakan demikian berdasarkan penjelasan dibawah ini:

Tabel 4.6 Intepretasi Hasil

Indikator	Kriteria	Hasil Observasi	Kesesuaian
Syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban			
a. Struktur	Struktur organisasi merupakan	Perusahaan telah	

Organisasi	pengaturan garis tanggung jawab dalam satu entitas yang disusun untuk mencapai tujuan bersama orang-orang yang berada pada kelompok garis tersebut. Susunan organisasi dan tata kerja organisasi yang diterapkan didasarkan pada Peraturan Walikota Bogor No.11 tahun 2005, tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja PDAM Tirta Pakuan	memiliki struktur organisasi yang secara jelas menetapkan wewenang dan tanggung jawab	Sesuai
b. Anggaran	Anggaran harus disusun sesuai dengan tingkat unit manajemen dalam organisasi. Dengan adanya susunan organisasi yang memiliki pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas, perusahaan dapat menetapkan pihak yang bertanggung jawab jika terjadi penyimpangan dalam anggaran	Penyusunan anggaran telah disusun oleh tiap bagian dan dilakukan dengan pendekatan <i>top down</i> dan <i>bottom up</i>	Sesuai
c. Pemisahan Biaya	Pemisahan antara biaya-biaya yang terkendali dengan yang tidak terkendali sangat penting untuk menetapkan pusat pertanggungjawaban yang bertanggung jawab atas realisasi dan penyimpangan dari suatu anggaran. Biaya terkendali yang dimaksud adalah biaya yang dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban tertentu dalam jangka waktu tertentu.	Terdapat pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali yang dilakukan pada anggaran yang dibuat oleh PDAM Tirta Pakuan	Sesuai
d. Kode Rekening	Biaya-biaya yang terjadi dicatat untuk setiap tingkat manajemen, kemudian digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi	Perusahaan telah melakukan pengklasifikasian kode rekening	Sesuai
e. Laporan Pertanggungjawaban	Laporan pertanggungjawaban berisi mengenai biaya-biaya yang dianggarkan, biaya yang sebenarnya, dan selisihnya. Pertanggungjawaban unit divisi dilakukan oleh kepada divisi/manajer unit yang nantinya akan melaporkan anggaran dan realisasi yang terjadi pada unit	Adanya sistem pelaporan yang bertanggung jawab	Sesuai

	divisi tersebut kepada pusat. Laporan periodik triwulanan perusahaan harus diserahkan kepada komisaris dan dewan pengawas paling lambat 1 (satu) bulan setelah berakhirnya periode laporan		
Karakteristik akuntansi pertanggungjawaban.			
a. Pusat Pertanggungjawaban	Akuntansi pertanggungjawaban mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban seperti pusat biaya dimana manajer tiap unit divisi diberi tanggung jawab untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan otoritas untuk mengambil keputusan yang mempengaruhi biaya tersebut.	Perusahaan telah mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban dimana pusat biaya terletak pada unit teknik dan unit administrasi	Sesuai
b. Standar Kinerja	Terdapat standar yang ditetapkan sebagai tolok kur kinerja manajer unit divisi	Perusahaan menggunakan anggaran sebagai standar salam menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban	Sesuai
c. Pengukuran Kinerja	Kinerja manajer dalam perusahaan diukur dengan membandingkan anggaran dan realisasinya. Apabila realisasi biaya tidak melebihi anggaran, maka kinerja manajer dinilai baik, begitu pula sebaliknya.	Dengan adanya laporan realisasi anggaran, maka perusahaan dapat mengukur kinerja manajer dengan membandingkan antara anggaran realisasi.	Sesuai
d. Penghargaan dan Hukuman	Kinerja manajer divisi diukur dengan membandingkan anggaran dan realisasinya. Divisi tersebut secara tim diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan penyimpangan yang dihasilkan. Ketentuan pemberian penghargaan dan hukuman tercantum alam perjanjian kerja bersama	Jika terdapat selisih yang menguntungkan, manajer dan tim divisi tersebut akan diberikan penghargaan. Namun apabila terdapat selisih yang tidak	Sesuai



		<p>menguntungkan, manajer dan tim divisi tersebut akan dimintai pertanggungjawaban . Apabila penyimpangan tersebut dikarenakan kesalahan manajer, maka manajer akan diberikan hukuman berupa surat peringatan atau bahkan Pemutusan Hubungan Kerja.</p>	
<p>Adanya penggunaan informasi akuntansi pertanggungjawaban berupa anggaran sebagai alat pengendalian biaya.</p> <p>a. Kelayakan Pengendalian Biaya</p>	<p>Secara berkesinambungan, biaya yang terjadi harus dicatat. Selain itu, perusahaan perlu melakukan pengawasan dan verifikasi serta pemeriksaan formal laporan keuangan atas biaya dari kegiatan usaha perusahaan dan juga memverifikasi semua bukti keabsahan pengeluaran sebelum dilakukan pembayaran.</p> <p>Dengan adanya laporan realisasi anggaran maka ditetapkan penyimpangan yang terjadi diantara hasil pelaksanaan sebenarnya dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, kemudian dianalisis penyebab-penyebabnya. Dengan demikian, dapat ditentukan faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya selisih tersebut. Setelah dilakukan analisis, perusahaan perlu membuat rekomendasi yang memuat tindakan perbaikan yang diperlukan terhadap penyimpangan yang terjadi, agar</p>	<p>Perusahaan telah melaksanakan pencatatan dan otorisasi untuk pengeluaran biaya</p> <p>Perusahaan telah melakukan perhitungan analisis laporan keuangan, dan telah melakukan penelusuran secara mendalam.</p> <p>Perusahaan telah membuat rekomendasi sehubungan dengan adanya penyimpangan materiil.</p>	<p>Sesuai</p> <p>Sesuai</p> <p>Sesuai</p>

<p>b. Efisiensi Pengendalian Biaya</p>	<p>didapat kesesuaian antara pelaksanaan dan standar yang telah ditetapkan.</p> <p>Tolok ukur yang digunakan perusahaan untuk mengukur efisiensi dari pengendalian biaya adalah dengan membandingkan antara biaya usaha dengan biaya standar yang terdapat pada laporan realisasi anggaran. Pengendalian biaya dikatakan efisien apabila realisasi biaya yang terjadi besarnya kurang dari 100% dari anggaran biaya atau tidak melebihi anggaran biaya yang telah ditetapkan.</p>	<p>Pengendalian biaya telah berjalan secara efisien, hal ini dapat dilihat dari realisasi biaya yang tidak melebihi anggaran. Sebagai contoh, besarnya Realisasi biaya trandist pada triwulan I sebesar Rp 11,965,444,927.57 atau 73,04% dari anggaran sejumlah Rp 16,381,880,000.00 hal ini menunjukkan terdapat selisih yang menguntungkan sebesar Rp 4,416,435,072.43</p>	<p>Sesuai</p>
--	---	--	---------------

Sumber: data diolah penulis (2023)

## **BAB V**

### **PENUTUPAN**

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya, maka penulis menarik kesimpulan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban di PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor sebagai berikut:

1. Akuntansi pertanggungjawaban sudah diterapkan pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor dengan cukup baik. Hal ini didasarkan pada temuan sebagai berikut, adanya struktur organisasi yang tegas, adanya penyusunan anggaran, adanya penggolongan biaya meskipun belum detail dan lengkap, adanya klasifikasi kode rekening, dan adanya laporan pertanggungjawaban
2. Akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sangat penting dalam membantu pihak manajemen unit mengontrol biaya yang dikeluarkan oleh PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor, sehingga mencegah terjadinya pembekakan biaya. Oleh karena itu membuat PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor mampu banyak memberikan kontribusi yang besar berupa pendapatan daerah di kota bogor.

#### **5.2 Saran**

Akuntansi pertanggungjawaban pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor pada dasarnya telah diterapkan dan dilaksanakan dengan baik. Begitu juga dalam melaksanakan pengendalian biaya, perusahaan telah melakukan pengendalian dengan cukup baik. Namun masih ditemukan beberapa kelemahan dalam perusahaan. Oleh karena itu, penulis mencoba memberikan saran berdasarkan teori yang telah dipelajari selama perkuliahan mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang berperan sebagai alat pengendalian biaya antara lain:

1. Bagi Akademis

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi gambaran serta pandangan baru mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran dan pengaruhnya dengan pengendalian biaya pada perusahaan sektor publik berupa BUMD. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan pula untuk meneliti lebih lanjut terkait akuntansi pertanggungjawaban berupa anggaran kegiatan operasional BUMD lain dan pengaruhnya bagi pengendalian biaya. serta variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi pengendalian biaya. Dalam bab sebelumnya terlihat bahwa penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan anggaran berpengaruh pada pengendalian biaya di PDAM Tirta Pakuan tahun 2019, karena dibentuknya pusat-pusat pertanggungjawaban yang dapat menilai tanggung jawab dan mengukur kinerja setiap karyawan departemen atau unit divisi secara objektif atas tugas yang didelegasikan. Sehingga, menjadi solusi atas persoalan biaya yang tidak efektif dan efisien.

2. Bagi manajemen PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor

Dalam anggaran maupun laporan pertanggungjawaban sebaiknya dilakukan

pemisahan biaya yang dapat dikendalikan maupun yang tidak dapat dikendalikan oleh unit divisi karena hanya biaya yang dapat dikendalikan saja yang dapat dimintai pertanggungjawabannya. Serta tiap unit divisi sebaiknya melakukan analisis dan koreksi terhadap penyimpangan yang tidak menguntungkan kemudian mengajukan rekomendasi menanggapi penyimpangan materiil yang terjadi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul, H., & Muhammad, S, Kusufi. (2014). *Teori, Konsep dan Aplikasi Akuntansi Sektor Publik* Jakarta : Salemba Empat
- Adharawati, A. (2010). *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya*. skripsi. Fakultas Ekonomi. Universitas Diponegoro Semarang: Semarang.
- Ady, S., & Abdul, A. (2022). Penerapan Akuntansi Pertanggung Jawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya pada PT. Pertani (Persero) Unit Penggilingan Padi (UPP) Kabupaten Sidenreng Rappang. *Jurnal AK-99* 2(1),1-7.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2012). *Sistem Pengendalian Manajemen*, penerjemahan Kurniawan Tjakrawala. Jakarta : Salemba Empat
- Bastian, I. (2010). *Akuntansi Sektor Publik* Jakarta: Erlangga
- Baswir. (2012). *Sistem Penganggaran Sektor Publik* Jakarta: Erlangga
- Daljono. (2009). *Akuntansi Biaya: Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian Edisi Kelima*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fadhilah, M. (2017). *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada Perusahaan Daerah Air Minum Jayapura*. skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Hasanuddin Makassar: Makassar
- Firstyara, A. (2020). *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada Perusahaan*. skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah Malang: Malang
- Hafid, A. R. (2007). *Peranan Anggaran Biaya Operasi dalam Menunjang Efektifitas Pengendalian Biaya Operasi (Studi Kasus Pada PT. Kereta Api)*. skripsi. Fakultas Ekonomi. Universitas Widyatama Bandung.
- Hansen, D. R. and M. M. Mowen. (2009). *Managerial Accounting Eight Edition*. Ohio-USA: Thomson South-Western.
- Ilahi, Y. S., Haq, A., & Rahmi, A. (2020). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Efisiensi Biaya Pada Koperasi Pasar Induk Kramat Jati Periode 2015-2017. *JIAFE*. (36), 1–16.
- ITC. (2020). Panduan Penyusunan Laporan Pertanggungjawaban. Diakses Oktober 13, 2022 dari <https://www.its.ac.id>
- Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: YKPN.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: YKPN.

- Martianti, M. A., & Iriyadi (2020). Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pusat Biaya (Studi Kasus pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor). *JIAKES*, 8, 1–8.
- Mulyadi. (2008). *Sistem Akuntansi Edisi Ketiga* Jakarta: Salemba Empat.
- Muindro, R. (2010). *Akuntansi Sektor Publik Akuntansi Keuangan Organisasi NonLaba* Jakarta : Mitra Wacana Media
- Mulyadi. (2014). *Sistem Manajemen*. Yogyakarta: YKPN
- Niskanen, William A. (2011). *Bureaucracy and Representative Government*. Ohio-USA.
- Ritonga, N. A. (2021). Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Pengendalian Biaya pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta *Silaupiasa*. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara: Medan.
- Syafi'i, I. (2015). *Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Anggaran Organisasi Sektor Publik*. skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Wijaya Putra: Surabaya.
- Stefanly, M. P., Mengko., & Tiroyah, V. Z. (2015). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT Gotrans Logistic Cabang Manado. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15(3), 1–13.
- Sriwidodo, & Untung. (2010). Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Prestasi Kerja. *Jurnal Akuntansi dan Sistem Teknologi Informasi* 8(1), 14-18.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CVAlfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: CV Alfabeta.
- Pangow, & Fione, F. (2013). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai salah satu Dasar Penilaian Prestasi Manajemen pada PT.Bank Danamon Indonesia, Tbk. *Jurnal EMBA* 1(3), 39-45.

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Deswita Maharani  
Alamat : Jl. Veteran III Griya TMN Banjarwangi Blok C1.No.03  
Ciawi, Kab. Bogor, Jawa Barat, Indonesia, 16720.  
Email : [deswitam912@gmail.com](mailto:deswitam912@gmail.com)  
Tempat & tanggal lahir : Jakarta, 9 Desember 2000  
Pendidikan  
1. SD Negeri 1 Ciawi  
2. SMP Negeri 1 Ciawi  
3. SMK 1 Amaliah  
4. Universitas Pakuan

Bogor, Mei 2023

**(Deswita Maharani)**

## **LAMPIRAN**

### Lampiran 1 Daftar Pertanyaan Wawancara Terbuka

Syarat dari Akuntansi Pertanggungjawaban:

- Apakah PDAM Tirta Pakuan telah memiliki struktur organisasi yang secara jelas menetapkan wewenang dan tanggung jawab? (Struktur Organisasi).
- Apakah dalam penyusunan anggaran perusahaan telah disusun oleh tiap bagian dan sesuai dengan SAP.
- Apakah telah dilakukan pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali yang dilakukan pada anggaran PDAM Tirta Pakuan tahun 2019? (Pemisahan Biaya).
- Apakah PDAM Tirta Pakuan telah melakukan pengklasifikasian kode rekening? (Kode Rekening).
- Apakah terdapat sistem pelaporan yang bertanggung jawab? (Laporan Pertanggungjawaban).

Karakteristik akuntansi pertanggungjawaban:

- Apakah PDAM Tirta Pakuan telah mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban? (Pusat pertanggungjawaban).
- Apakah terdapat standar menggunakan anggaran yang ditetapkan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja manajer dengan membandingkan antara anggaran dan realisasi (Standar Kinerja).

Adanya penggunaan informasi akuntansi pertanggungjawaban berupa anggaran sebagai alat pengendalian biaya

- Apakah PDAM Tirta Pakuan telah melakukan pencatatan dan otorisasi untuk pengeluaran biaya (Kelayakan pengendalian biaya).

Apabila terdapat penyimpangan dalam anggaran dengan laporan realisasi anggaran

- Apakah PDAM Tirta Pakuan telah melakukan perhitungan analisis laporan keuangan dengan penelusuran mendalam? (dalam hal ini penetapan penyimpangan yang terjadi antara hasil pelaksanaan sebenarnya dengan standar yang telah ditetapkan. Kemudian analisis penyebab, sehingga dapat ditentukan faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya selisih/penyimpangan tersebut).
- Apakah PDAM Tirta Pakuan membuat rekomendasi memuat tindakan perbaikan yang diperlukan terhadap penyimpangan yang terjadi? (agar



terdapat kesesuaian antara pelaksanaan dan standar yang telah ditetapkan).

#### Efisiensi pengendalian biaya

- Apakah realisasi biaya yang terjadi di PDAM Tirta Pakuan pada tahun 2019 besarnya kurang dari 100% dari anggaran biaya yang telah ditetapkan? (Surplus/Defisit)

### Lampiran 2 Laporan Perbandingan Anggaran Laba Rugi PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Tahun 2019

#### TRIWULAN I

LAPORAN PERBANDINGAN ANGGARAN LABA - RUGI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KOTA BOGOR					
No.	U R A I A N	ANGGARAN	REALISASI	NAIK (TURUN)	
		S/d bulan Maret	S/d bulan Maret	(RP)	%
<b>I.</b>	<b>PENDAPATAN</b>				
	-PENDAPATAN AIR	70,835,654,000.00	67,010,350,250.00	-3,825,303,750.00	-5.40%
	-PENDAPATAN NON AIR	3,694,549,000.00	4,288,285,014.00	593,736,014.00	16.07%
	-PENDAPATAN DILUAR USAHA	693,346,000.00	1,014,171,552.54	320,825,552.54	46.27%
	Jumlah Pendapatan	75,223,549,000.00	72,312,806,816.54	-2,910,742,183.46	-3.87%
<b>II.</b>	<b>BIAYA LANGSUNG USAHA</b>				
	-BIAYA SUMBER AIR	3,063,725,000.00	2,311,924,427.08	-751,800,572.92	-24.54%
	-BIAYA PENGOLAHAN AIR	13,561,359,000.00	7,319,087,616.37	-6,242,271,383.63	-46.03%
	-BIAYA TRANSDIST	16,361,880,000.00	11,965,444,927.57	-4,416,435,072.43	-26.96%
	-BIAYA PERPOMPAAN	103,345,000.00	222,547,995.78	119,202,995.78	115.34%
	-BIAYA PERENCANAAN TEHNIK	829,374,000.00	644,547,159.00	-184,826,841.00	-22.29%
	Jumlah Biaya Langsung	33,939,683,000.00	22,463,552,125.80	-11,476,130,874.20	-33.81%
<b>IV.</b>	<b>BIAYA TAK LANGSUNG</b>				
	-BIAYA UMUM DAN KEU	32,091,535,000.00	12,410,185,682.92	-19,681,349,317.08	-61.33%
	-BIAYA HUBLANG	6,926,426,000.00	7,328,172,116.00	401,746,116.00	5.80%
	-BIAYA LAIN-LAIN	12,000,000.00	1,378,200.00	-10,621,800.00	-88.52%
	Jumlah Biaya Tak Langsung	39,029,961,000.00	19,739,735,998.92	-19,290,225,001.08	-49.42%
	TOTAL BIAYA	72,969,644,000.00	42,203,288,124.72	-30,766,352,879.28	-42.16%
<b>V.</b>	<b>LABA SEBELUM PAJAK</b>	2,253,905,000.00	30,109,518,691.82	27,855,613,691.82	1235.88%

#### TRIWULAN II

LAPORAN PERBANDINGAN ANGGARAN LABA - RUGI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KOTA BOGOR					
No.	U R A I A N	ANGGARAN	REALISASI	NAIK (TURUN)	
		S/d bulan Juni	S/d bulan Juni	(RP)	%
<b>I.</b>	<b>PENDAPATAN</b>				
	-PENDAPATAN AIR	70,842,645,000.00	67,914,540,560.00	-2,928,104,440.00	-4.13%
	-PENDAPATAN NON AIR	3,856,345,000.00	4,287,682,430.00	431,337,430.00	11.19%
	-PENDAPATAN DILUAR USAHA	701,123,000.00	1,014,171,552.54	313,048,552.54	44.65%
	Jumlah Pendapatan	75,400,113,000.00	73,216,394,542.54	-2,183,718,457.46	-2.90%
<b>II.</b>	<b>BIAYA LANGSUNG USAHA</b>				
	-BIAYA SUMBER AIR	3,002,489,000.00	2,365,000,538.00	-637,488,462.00	-21.23%
	-BIAYA PENGOLAHAN AIR	13,657,857,000.00	7,567,943,000.00	-6,089,914,000.00	-44.59%
	-BIAYA TRANSDIST	16,578,467,000.00	11,586,345,693.00	-4,992,121,307.00	-30.11%
	-BIAYA PERPOMPAAN	103,345,000.00	222,547,995.78	119,202,995.78	115.34%
	-BIAYA PERENCANAAN TEHNIK	848,547,000.00	625,721,101.00	-222,825,899.00	-26.26%
	Jumlah Biaya Langsung	34,190,705,000.00	22,367,558,327.78	-11,823,146,672.22	-34.58%
<b>IV.</b>	<b>BIAYA TAK LANGSUNG</b>				
	-BIAYA UMUM DAN KEU	32,968,424,000.00	13,659,632,000.00	-19,308,792,000.00	-58.57%
	-BIAYA HUBLANG	6,659,438,000.00	7,031,659,521.00	372,221,521.00	5.59%
	-BIAYA LAIN-LAIN	3,000,000.00	593,000.00	-2,407,000.00	-80.23%
	Jumlah Biaya Tak Langsung	42,627,862,000.00	21,284,884,521.00	-21,342,977,479.00	-50.07%
	TOTAL BIAYA	76,818,567,000.00	43,652,442,848.78	-33,166,124,151.22	-43.05%
<b>V.</b>	<b>LABA SEBELUM PAJAK</b>	2,581,546,000.00	30,109,518,691.82	27,527,972,691.82	1066.43%

## TRIWULAN III

LAPORAN PERBANDINGAN ANGGARAN LABA - RUGI  
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KOTA BOGOR

No.	URAIAN	ANGGARAN	REALISASI	NAIK (TURUN)	
		S/d bulan September	S/d bulan September	(RP)	%
<b>I.</b>	<b>PENDAPATAN</b>				
	-PENDAPATAN AIR	72,022,486,000.00	68,023,753,910.00	-3,998,732,090.00	-5.55%
	-PENDAPATAN NON AIR	3,475,890,000.00	4,000,736,741.00	524,846,741.00	15.10%
	-PENDAPATAN DILUAR USAHA	686,631,000.00	1,009,485,385.00	322,854,385.00	47.02%
	Jumlah Pendapatan	76,185,007,000.00	73,033,976,036.00	-3,151,030,964.00	-4.14%
<b>II.</b>	<b>BIAYA LANGSUNG USAHA</b>				
	-BIAYA SUMBER AIR	3,100,539,000.00	2,321,000,658.00	-779,538,342.00	-25.14%
	-BIAYA PENGOLAHAN AIR	13,701,538,000.00	7,503,175,629.00	-6,198,362,371.00	-45.24%
	-BIAYA TRANSDIST	16,964,658,000.00	12,657,409,787.00	-4,307,248,213.00	-25.39%
	-BIAYA PERPOMPAAN	105,867,000.00	225,967,756.00	120,120,756.00	113.46%
	-BIAYA PERENCANAAN TEHNIK	850,641,000.00	662,757,112.00	-187,883,888.00	-22.09%
	Jumlah Biaya Langsung	34,723,243,000.00	23,370,330,942.00	-11,352,912,058.00	-32.70%
<b>IV.</b>	<b>BIAYA TAK LANGSUNG</b>				
	-BIAYA UMUM DAN KEU	32,126,572,000.00	12,677,698,546.00	-19,448,873,454.00	-60.54%
	-BIAYA HUBLANG	7,004,693,000.00	7,299,687,498.00	294,994,498.00	4.21%
	-BIAYA LAIN-LAIN	3,000,000.00	118,700.00	-2,881,300.00	-96.04%
	Jumlah Biaya Tak Langsung	39,134,265,000.00	19,977,504,744.00	-19,156,760,256.00	-48.95%
	TOTAL BIAYA	73,857,508,000.00	43,347,835,686.00	-30,509,669,318.00	-41.31%
<b>V.</b>	<b>LABA SEBELUM PAJAK</b>	2,327,499,000.00	29,686,140,350.00	27,358,641,350.00	1175.45%

## TRIWULAN IV

LAPORAN PERBANDINGAN ANGGARAN LABA - RUGI  
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KOTA BOGOR

No.	URAIAN	ANGGARAN	REALISASI	NAIK (TURUN)	
		S/d bulan Desember	S/d bulan Desember	(RP)	%
<b>I.</b>	<b>PENDAPATAN</b>				
	-PENDAPATAN AIR	71,021,547,000.00	67,635,090,658.00	-3,386,456,342.00	-4.77%
	-PENDAPATAN NON AIR	3,723,851,000.00	4,356,478,931.00	632,627,931.00	16.99%
	-PENDAPATAN DILUAR USAHA	696,783,000.00	1,021,841,786.00	325,058,786.00	46.65%
	Jumlah Pendapatan	75,442,181,000.00	73,013,411,375.00	-2,428,769,625.00	-3.22%
<b>II.</b>	<b>BIAYA LANGSUNG USAHA</b>				
	-BIAYA SUMBER AIR	3,052,689,000.00	2,287,561,985.00	-765,127,015.00	-25.06%
	-BIAYA PENGOLAHAN AIR	13,436,567,000.00	7,375,786,909.00	-6,060,780,091.00	-45.11%
	-BIAYA TRANSDIST	16,154,698,000.00	11,797,535,411.00	-4,357,162,589.00	-26.97%
	-BIAYA PERPOMPAAN	104,231,000.00	221,589,434.00	117,358,434.00	112.59%
	-BIAYA PERENCANAAN TEHNIK	828,654,000.00	643,787,462.00	-184,866,538.00	-22.31%
	Jumlah Biaya Langsung	33,576,839,000.00	22,326,261,201.00	-11,250,577,799.00	-33.51%
<b>IV.</b>	<b>BIAYA TAK LANGSUNG</b>				
	-BIAYA UMUM DAN KEU	32,078,464,000.00	12,410,185,682.92	-19,668,278,317.08	-61.31%
	-BIAYA HUBLANG	6,878,923,000.00	7,237,549,211.00	358,626,211.00	5.21%
	-BIAYA LAIN-LAIN	3,000,000.00	1,061,700.00	-1,938,300.00	-64.61%
	Jumlah Biaya Tak Langsung	38,960,387,000.00	19,648,796,593.92	-19,311,590,406.08	-49.57%
	TOTAL BIAYA	72,537,226,000.00	41,975,057,794.92	-30,562,165,209.08	-42.13%
<b>V.</b>	<b>LABA SEBELUM PAJAK</b>	2,904,955,000.00	31,038,353,580.08	28,133,398,580.08	968.46%

Lampiran 3 Dokumentasi Wawancara dan kegiatan Magang



Dokumentasi Wawancara bersama  
Manajer Keuangan



Dokumentasi Kegiatan Magang

## Lampiran 4 Surat Keterangan Riset/Magang



**PERUSAHAAN UMUM DAERAH (PERUMDA)  
TIRTA PAKUAN KOTA BOGOR**

Jln. Siliwangi No. 121 Bogor 16142 Telp. (0251) 8324111 Fax. 8321575  
e-mail : corporate@tirtapakuan.co.id web : www.tirtapakuan.co.id

---

**SURAT KETERANGAN**  
**Nomor : 074/Ket. 16 -PERUMDA.TPKB/2022**

Yang bertandatangan di bawah ini menerangkan bahwa Mahasiswa/i Universitas Pakuan Fakultas Ekonomi dan Bisnis :

Nama : Deswita Maharani  
NIM : 022119187  
Jurusan : Akuntansi

Telah melaksanakan Riset/ Magang di PERUMDA Tirta Pakuan Kota Bogor.  
Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bogor, Agustus 2022

DIREKTUR UMUM  
  
H. RIVELINO RIZKY M



CS Dipindai dengan CamScanner

## Lampiran 5 Laporan Anggaran dan Realisasi PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Tahun 2019

Laporan Perbandingan Anggaran Pendapatan Usaha & diluar Usaha Tahun 2019						
KODE PERK	PERKIRAAN	JANUARI	PEBRUARI	MARET	JUMLAH	% Realisasi / Anggaran
311	PENDAPATAN USAHA					
311.11	PENJUALAN AIR					
311.11.110	Harqa Air					
	Anqqaran	22,828,286,585.16	22,836,761,101.46	20,634,315,617.77	66,299,363,000.00	
	Realisasi	20,326,641,600.00	20,277,427,500.00	18,849,980,700.00	60,054,049,800.00	90.58%
	Selish	(1,901,644,985.16)	(2,559,333,601.46)	(1,784,334,917.77)	(6,245,313,200.00)	
311.11.120	Abodement (Adm & JPMA)					
	Anqqaran	2,266,082,000.00	2,267,941,000.00	2,268,055.00	4,536,291,000.00	
	Realisasi	2,236,904,350.00	2,303,295,650.00	2,307,242,450.00	6,907,442,450.00	152.27%
	Selish	30,822,350.00	35,354,650.00	2,304,974,395.00	2,371,151,450.00	
311.11.130	Jasa Pemeliharaan meter air					
	Anqqaran	0.00	0.00	0.00	0.00	
	Realisasi	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!
	Selish	0.00	0.00	0.00	0.00	
311.11.140	Lain-lain Penjualan Air					
	Anqqaran	0.00	0.00	0.00	0.00	
	Realisasi	17,145,000.00	16,185,000.00	15,528,000.00	48,858,000.00	#DIV/0!
	Selish	17,145,000.00	16,185,000.00	15,528,000.00	48,858,000.00	
311.11.150	Pendapatan Pemeliharaan Meter Air					
	Anqqaran	0.00	0.00	0.00	0.00	
	Realisasi	0.00	0.00	0.00	0.00	
	Selish	0.00	0.00	0.00	0.00	
	Jumlah Penjualan Air					
	Anqqaran	25,094,368,585.16	25,104,702,101.46	20,636,583,672.77	70,835,654,000.00	
	Realisasi	23,240,640,950.00	22,596,908,150.00	21,172,751,150.00	67,010,350,250.00	94.60%
311.21	PENDAPATAN NON AIR					
311.21.110	Sambungan Baru					
	Anqqaran	359,152,225.45	231,534,963.64	895,069,927.27	1,485,757,000.00	
	Realisasi	549,682,754.00	441,775,019.00	541,865,010.00	1,533,322,783.00	103.20%
	Selish	190,530,528.55	210,240,055.36	(353,204,917.27)	47,565,783.00	
311.21.120	Jasa Bukaan Kembali					
	Anqqaran	52,901,000.00	52,901,000.00	52,901,000.00	158,703,000.00	
	Realisasi	69,591,929.00	60,355,619.00	55,113,129.00	185,060,677.00	116.61%
	Selish	16,690,929.00	7,454,619.00	2,212,129.00	26,357,677.00	
311.21.130	Denda Keterlambatan Bayar					
	Anqqaran	611,700,000.00	611,700,000.00	611,700,000.00	1,835,100,000.00	
	Realisasi	878,239,700.00	731,731,640.00	724,620,180.00	2,334,591,520.00	127.22%
	Selish	266,539,700.00	120,031,640.00	112,920,180.00	499,491,520.00	
311.21.140	Jasa Penqawasan					
	Anqqaran	0.00	0.00	0.00	0.00	
	Realisasi	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!
	Selish	0.00	0.00	0.00	0.00	
311.21.150	Jasa Pemasangan Persil					
	Anqqaran	0.00	0.00	0.00	0.00	
	Realisasi	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!
	Selish	0.00	0.00	0.00	0.00	
311.21.160	Jasa Penertiban Meter Air					
	Anqqaran	13,191,000.00	13,191,000.00	13,191,000.00	39,573,000.00	
	Realisasi	11,324,963.00	7,209,310.00	4,619,540.00	23,153,813.00	58.51%
	Selish	(1,866,037.00)	(5,981,690.00)	(8,571,460.00)	(16,419,187.00)	
311.21...	Pendapatan Lain-lain :					
170	- Jasa Perbaikan Persil					
	Anqqaran	0.00	0.00	0.00	0.00	
	Realisasi	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!
	Selish	0.00	0.00	0.00	0.00	
210	- Listrik Komplek Pakuan					
	Anqqaran	0.00	0.00	0.00	0.00	
	Realisasi	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!
	Selish	0.00	0.00	0.00	0.00	
180	- BBN					
	Anqqaran	1,279,000.00	1,279,000.00	1,279,000.00	3,837,000.00	
	Realisasi	1,214,382.00	1,455,984.00	1,437,866.00	4,108,232.00	107.07%
	Selish	(64,618.00)	176,984.00	158,866.00	271,232.00	
190	- Materai					
	Anqqaran	0.00	0.00	0.00	0.00	

511.111.10	Bunga Deposito					
	Anqqaran	60,000,000.00	60,000,000.00	60,000,000.00	180,000,000.00	
	Realisasi	96,865,518.00	147,643,838.00	253,808,222.00	498,317,578.00	276.84%
	Selishih	36,865,518.00	87,643,838.00	193,808,222.00	318,317,578.00	
511.111.20	Jasa Giro					
	Anqqaran	0.00	165,480,000.00	82,740,000.00	248,220,000.00	
	Realisasi	0.00	91,389,821.46	53,225,758.56	144,615,580.02	58.26%
	Selishih	0.00	(74,090,178.54)	(29,514,241.44)	(103,604,419.98)	
511.111.30	Keuntungan Penjualan Aktiva Tetap					
	Anqqaran	0.00	0.00	0.00	0.00	
	Realisasi	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!
	Selishih	0.00	0.00	0.00	0.00	
511.111.50	Piutang yg Telah dihapuskan					
	Anqqaran	0.00	0.00	0.00	0.00	
	Realisasi	10,437,650.00	11,529,500.00	18,158,100.00	C130:N130)-SUM(F130:	#VALUE!
	Selishih	10,437,650.00	11,529,500.00	18,158,100.00	#VALUE!	
511.111.70	Rupa-rupa Pendapatan lainnya					
	Anqqaran	13,041,875.00	239,041,875.00	13,041,875.00	265,126,000.00	
	Realisasi	224,618,266.84	22,466,734.84	84,028,122.84	331,113,144.52	124.89%
	Selishih	211,576,411.84	(216,575,140.16)	70,986,247.84	65,987,144.52	
511.111.80	Beban Pajak Tanqquhan					
	Anqqaran	0.00	0.00	0.00	0.00	
	Realisasi	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!
	Selishih	0.00	0.00	0.00	0.00	
511.111.90	Penurunanqan Pendapatan Lain-Lain					
	Anqqaran	0.00	0.00	0.00	0.00	
	Realisasi	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!
	Selishih	0.00	0.00	0.00	0.00	
	Jumlah Pendapatan diluar usaha					
	Anqqaran	73,041,875.00	464,521,875.00	155,781,875.00	693,346,000.00	
	Realisasi	331,921,454.84	273,029,894.30	409,220,203.40	1,014,171,552.54	146.27%
	Selishih	258,879,579.84	(191,491,980.70)	253,438,328.40	320,825,552.54	
	<b>JUMLAH SELURUH PENDAPATAN</b>					
	Anqqaran	26,262,826,685.61	26,537,022,940.10	22,423,699,475.04	75,223,549,000.00	
	Realisasi	25,142,825,766.84	24,250,221,882.30	22,919,759,167.40	72,312,806,816.54	96.13%
	Selishih	(1,120,000,918.77)	(2,286,801,057.80)	496,059,692.36	(2,910,742,183.46)	

**RENCANA BIAYA SUMBER AIR  
TAHUN ANGGARAN 2019**

Kode Perk.	PERKIRAAN	JANUARI	PEBRUARI	MARET	JUMLAH	% Realisasi/Anqqaran
411.1	<b>BIAYA OPERASI</b>					
411.11	Biaya Pegawai					
	Anqqaran	447,269,691.67	395,962,691.67	396,075,691.67	1,239,308,000.00	
	Realisasi	399,994,535.00	599,223,592.00	618,807,886.00	1,618,026,013.00	130.56%
	Selishih	(47,275,156.67)	203,260,900.33	222,732,194.33	378,718,013.00	
411.12.110	Pemakaian Pelumas					
	Anqqaran	0.00	0.00	0.00	0.00	
	Realisasi	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!
	Selishih	0.00	0.00	0.00	0.00	
411.13.110	Biaya Listrik Sumber					
	Anqqaran	60,000,000.00	60,000,000.00	60,000,000.00	180,000,000.00	
	Realisasi	46,276,765.00	45,904,187.00	40,552,077.00	132,733,029.00	73.74%
	Selishih	(13,723,235.00)	(14,095,813.00)	(19,447,923.00)	(47,266,971.00)	
411.14.110	Biaya bahan Kimia					
	Anqqaran	86,000,000.00	62,500,000.00	62,500,000.00	211,000,000.00	
	Realisasi	144,481,480.00	74,360,000.00	0.00	218,841,480.00	103.72%
	Selishih	58,481,480.00	11,860,000.00	(62,500,000.00)	7,841,480.00	
411.15.110	Rupa2 Biaya Operasi					
	Anqqaran	300,000.00	45,300,000.00	17,436,000.00	63,036,000.00	
	Realisasi	10,200,580.00	104,000.00	104,000.00	10,408,580.00	16.51%
	Selishih	3,900,580.00	(45,196,000.00)	(17,332,000.00)	(52,627,420.00)	
411.16.110	Pajak Pemanfaatan Air					
	Anqqaran	82,000,000.00	82,000,000.00	82,000,000.00	246,000,000.00	
	Realisasi	0.00	28,828,961.00	119,630,893.00	148,459,854.00	60.35%
	Selishih	(82,000,000.00)	(53,171,039.00)	(37,630,893.00)	(171,801,926.00)	
	<b>Total Biaya Operasi</b>					
	Anqqaran	675,569,691.67	645,762,691.67	618,011,691.67	1,939,344,000.00	
	Realisasi	600,953,360.00	748,420,740.00	719,034,856.00	2,128,408,956.00	109.75%
	Selishih	(74,616,331.67)	102,658,048.33	161,083,164.33	189,124,956.00	
411.21	Biaya Pemeliharaan					
	Anqqaran	538,400,000.00	283,400,000.00	203,400,000.00	1,025,200,000.00	
	Realisasi	8,621,850.00	10,290,000.00	14,152,000.00	33,063,850.00	3.23%
	Selishih	(529,778,150.00)	(273,110,000.00)	(189,248,000.00)	(992,136,150.00)	
411.31	Biaya Penyusutan					
	Anqqaran	31,606,000.00	31,756,000.00	35,818,500.00	99,180,500.00	
	Realisasi	49,607,415.36	49,607,415.36	51,176,790.00	150,391,620.72	151.63%
	Selishih	18,001,415.36	17,851,415.36	15,358,290.00	51,210,620.72	
	<b>Total Biaya Sumber</b>					
	Anqqaran	1,245,575,691.67	960,918,691.67	857,230,191.67	3,063,725,000.00	
	Realisasi	659,182,625.36	808,318,155.36	844,423,646.00	2,311,924,426.72	75.46%
	Selishih	(586,393,066.31)	(152,600,536.31)	(12,806,545.67)	(751,800,573.28)	

RENCANA BIAYA PENGOLAHAN TAHUN ANGGARAN 2019						
Kode Perik.	PERKIRAAN	JANUARI	PEBRUARI	MARET	JUMLAH	% Realisasi / Anggaran
412.1	<b>BIAYA OPERASI</b>					
412.11	Biaya Pegawai					
	Angegaran	896,072,675.00	794,077,675.00	794,316,675.00	2,484,467,000.00	
	Realisasi	429,210,582.00	646,042,692.00	702,128,926.00	177,382,200.00	7.14%
	Selisih	(466,862,093.00)	(148,034,983.00)	(92,187,749.00)	(2,307,084,800.00)	
412.14.110	Pemakaian Bahan Kimia					
	Angegaran	908,312,546.67	1,847,762,546.67	882,508,106.67	3,638,583,000.00	
	Realisasi	1,061,461,554.00	645,240,978.00	805,673,710.00	2,512,376,242.00	69.05%
	Selisih	153,149,007.33	(1,202,521,568.67)	(76,834,396.67)	(1,126,206,758.00)	
412.12.110	Pemakaian Pelumas					
	Angegaran	0.00	0.00	0.00	0.00	
	Realisasi	0.00	0.00	0.00	0.00	
	Selisih	0.00	0.00	0.00	0.00	
412.13.110	Biaya Listrik Pengolahan					
	Angegaran	350,000,000.00	800,000,000.00	350,000,000.00	1,500,000,000.00	
	Realisasi	366,190,530.00	347,523,088.00	326,445,052.00	1,040,158,670.00	69.34%
	Selisih	16,190,530.00	(452,476,912.00)	(23,554,948.00)	(453,841,330.00)	
412.15.110	Rupa-rupa Biaya Pengolahan					
	Angegaran	105,570,000.00	729,873,000.00	205,860,000.00	1,041,303,000.00	
	Realisasi	1,967,000.00	522,000.00	522,000.00	3,011,000.00	0.29%
	Selisih	(1,038,633,000.00)	(729,351,000.00)	(205,338,000.00)	(1,038,292,000.00)	
	<b>Total Biaya Operasi</b>					
	Angegaran	2,259,355,221.67	4,171,713,221.67	2,232,684,781.67	8,664,353,000.00	
	Realisasi	1,858,829,666.00	1,639,328,758.00	1,834,763,688.00	5,332,926,112.00	61.55%
	Selisih	(401,125,555.67)	(2,532,384,463.67)	(397,915,093.67)	(3,331,426,888.00)	
412.21.110	Pemeliharaan Bangunan & Instalasi					
	Angegaran	5,200,000.00	1,477,259,000.00	1,708,700,000.00	3,191,153,000.00	
	Realisasi	5,119,390.00	71,443,477.00	203,823,000.00	280,385,867.00	8.79%
	Selisih	(80,610.00)	(1,405,815,523.00)	(1,504,877,000.00)	(2,910,773,133.00)	
412.31	Biaya Penyusutan					
	Angegaran	543,724,000.00	547,026,083.33	615,096,500.00	1,705,847,000.00	
	Realisasi	542,850,117.90	586,692,180.40	576,231,339.07	1,705,773,637.37	100.00%
	Selisih	(873,882.10)	39,666,097.07	(38,865,160.93)	(73,362.63)	
	<b>Total Biaya Pengolahan</b>					
	Angegaran	2,808,879,221.67	6,195,998,305.00	4,556,481,281.67	13,561,359,000.00	
	Realisasi	2,406,799,173.90	2,297,464,415.40	2,614,824,027.07	7,319,087,616.37	53.97%
	Selisih	(402,080,047.77)	(3,898,533,889.60)	(1,941,657,254.60)	(6,242,271,383.63)	

Kode Perik.	PERKIRAAN	JANUARI	PEBRUARI	MARET	JUMLAH	% Realisasi / Anggaran
413.1	<b>Biaya Operasi</b>					
413.11	Biaya Pegawai					
	Angegaran	1,104,814,512.50	983,861,512.50	984,169,512.50	3,072,846,000.00	
	Realisasi	675,815,670.00	963,986,955.00	1,026,946,321.00	2,666,748,946.00	86.78%
	Selisih	(428,998,842.50)	(19,874,557.50)	(42,776,808.50)	(406,097,054.00)	
413.12.110	Pemakaian Bahan					
	Angegaran	162,666,118.95	98,946,588.28	182,869,872.57	444,483,000.00	
	Realisasi	153,564,000.00	114,796,580.00	123,481,500.00	391,842,080.00	88.16%
	Selisih	(9,102,118.95)	(15,849,997.72)	(59,388,372.57)	(52,640,920.00)	
413.13.110	Pemakaian Pelumas					
	Angegaran	0.00	0.00	0.00	0.00	
	Realisasi	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIWA!
	Selisih	0.00	0.00	0.00	0.00	
413.14.110	Pemakaian Pipa Perisil					
	Angegaran	0.00	0.00	0.00	0.00	
	Realisasi	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIWA!
	Selisih	0.00	0.00	0.00	0.00	
413.15.110	Biaya Tutupan/Bukaan					
	Angegaran	31,816,666.67	31,816,666.67	31,816,666.67	95,450,000.00	
	Realisasi	0.00	2,475,000.00	0.00	2,475,000.00	2.59%
	Selisih	(31,816,666.67)	(29,341,666.67)	(31,816,666.67)	(92,975,000.00)	
413.17.110	Biaya Listrik Transdirt					
	Angegaran	110,000,000.00	110,000,000.00	110,000,000.00	330,000,000.00	
	Realisasi	97,878,468.00	101,167,926.00	89,935,285.00	288,981,679.00	87.57%
	Selisih	(12,121,532.00)	(8,832,074.00)	(20,064,715.00)	(41,018,321.00)	
413.16.110	Rupa-rupa Biaya Trans. Dirt					
	Angegaran	258,000,583.33	125,550,583.33	126,250,583.33	509,802,000.00	
	Realisasi	28,655,100.00	23,376,500.00	1,677,000.00	53,708,600.00	10.54%
	Selisih	(229,345,483.33)	(102,174,083.33)	(124,573,583.33)	(456,093,400.00)	
	<b>Total Biaya Operasi</b>					
	Angegaran	1,667,297,881.45	1,350,178,350.78	1,435,106,635.07	4,452,580,000.00	
	Realisasi	955,913,238.00	1,205,802,961.00	1,242,040,106.00	3,403,756,305.00	76.44%
	Selisih	(711,384,643.45)	(144,375,389.78)	(193,066,529.07)	(1,048,823,695.00)	
413.21.110	Pemol. Bang. Instalasi					
	Angegaran	32,970,625.00	3,802,170,625.00	82,970,625.00	3,918,112,000.00	
	Realisasi	150,059,562.00	211,099,749.00	291,946,906.00	653,106,217.00	16.67%
	Selisih	117,088,937.00	(3,591,070,876.00)	208,976,281.00	(3,265,005,783.00)	
413.31	Biaya Penyusutan					
	Angegaran	2,628,304,000.00	2,647,971,250.00	2,734,912,833.33	8,011,188,000.00	
	Realisasi	2,521,350,741.00	2,688,952,984.45	2,698,248,680.12	7,908,552,405.57	98.72%
	Selisih	(106,953,259.00)	(41,011,734.45)	(36,664,153.21)	(102,605,594.43)	
	<b>Total Biaya Trans. &amp; Dirt.</b>					
	Angegaran	4,328,572,506.45	7,800,317,225.78	4,252,990,093.40	16,381,880,000.00	
	Realisasi	3,627,323,541.00	4,105,885,694.45	4,232,235,692.12	11,965,444,927.57	73.04%
	Selisih	(701,248,965.45)	(3,694,431,531.33)	(20,754,401.28)	(4,416,435,072.43)	

<b>RENCANA BIAYA PENGAWASAN &amp; PERENCANAAN TEHNIK TAHUN ANGGARAN 2019</b>						
Kode Perk.	PERKIRAAN	JANUARI	PEBRUARI	MARET	JUMLAH	% Realisasi / Anggaran
415.1	Biaya Operasi					
415.11	Biaya Pegawai					
	Anggaran	262,288,704.17	233,292,704.17	233,292,704.17	728,874,000.00	
	Realisasi	153,228,631.00	238,110,281.00	253,208,247.00	644,547,159.00	88.43%
	Selisih	(109,060,073.17)	4,817,576.83	19,915,542.83	(84,326,841.00)	
415.12.110	Rupa-2 Biaya Peren. Teknik					
	Anggaran	0.00	77,500,000.00	23,000,000.00	100,500,000.00	
	Realisasi	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00%
	Selisih	0.00	(77,500,000.00)	(23,000,000.00)	(100,500,000.00)	
	Total Biaya Operasi					
	Anggaran	262,288,704.17	310,792,704.17	256,292,704.17	829,374,000.00	
	Realisasi	153,228,631.00	238,110,281.00	253,208,247.00	644,547,159.00	77.71%
	Selisih	(109,060,073.17)	(72,682,423.17)	(3,084,457.17)	(184,826,841.00)	
<b>RENCANA BIAYA UMUM &amp; KEUANGAN TAHUN ANGGARAN 2019</b>						
Kode Perk.	Uraian	JANUARI	PEBRUARI	MARET	JUMLAH	% Realisasi / Anggaran
426.11	Biaya Pegawai					
	Anggaran	1,442,842,375.00	1,310,776,375.00	1,311,122,375.00	4,064,741,000.00	
	Realisasi	638,900,763.00	965,641,084.00	1,018,998,393.00	2,623,540,240.00	64.54%
	Selisih	(803,941,612.00)	(345,135,291.00)	(292,123,982.00)	(1,441,200,760.00)	
426.2	Biaya Kantor :					
	Total Biaya Kantor					
	Anggaran	1,704,167,716.17	2,307,341,124.17	1,608,020,574.17	5,619,529,000.00	
	Realisasi	207,340,000.00	191,340,187.00	1,353,113,334.00	1,752,393,521.00	31.18%
	Selisih	(1,496,827,716.17)	(2,115,400,937.17)	(254,907,240.17)	(3,867,135,479.00)	
426.3	Biaya Pemeliharaan :					
	Total Biaya Pemeliharaan					
	Anggaran	372,000,000.00	1,235,500,000.00	330,500,000.00	1,938,000,000.00	
	Realisasi	170,429,491.00	245,199,648.00	237,290,393.00	652,919,532.00	33.69%
	Selisih	(201,570,509.00)	(990,300,352.00)	(93,209,607.00)	(1,285,080,468.00)	
426.6	Rupa - rupa Biaya Umum :					
	Total Rupa2 Biaya Umum					
	Anggaran	6,108,548,099.00	6,735,448,099.00	6,230,181,099.00	19,074,177,000.00	
	Realisasi	1,209,554,977.00	1,315,676,872.00	2,701,247,595.30	5,226,479,444.30	27.40%
	Selisih	(4,898,993,122.00)	(5,419,771,227.00)	(3,528,933,503.70)	(13,841,697,555.70)	
426.71	Biaya Penyusutan					
	Anggaran	389,051,000.00	469,682,166.67	536,353,583.33	1,395,087,000.00	
	Realisasi	477,642,111.98	476,980,109.89	440,621,643.75	1,395,243,865.62	100.01%
	Selisih	88,591,111.98	7,297,943.22	(95,731,939.58)	156,865.62	
	Total Biaya Umum & Adm.					
	Anggaran	10,016,609,190.17	12,058,747,764.83	10,016,177,631.50	32,091,535,000.00	
	Realisasi	2,896,002,427.98	3,473,438,765.89	6,040,744,483.05	12,410,185,682.92	38.67%
	Selisih	(7,120,606,762.19)	(8,585,308,998.94)	(3,975,433,148.45)	(19,681,349,317.08)	
427.1	Biaya Hubungan Luar :					
	Biaya Pegawai					
427.11	Anggaran	1,467,766,212.50	1,293,126,212.50	1,293,274,212.50	4,054,167,000.00	
	Realisasi	844,054,881.00	1,274,125,031.00	1,339,821,496.00	3,458,001,408.00	85.29%
	Selisih	(623,711,331.50)	(19,001,181.50)	(46,547,283.50)	(596,165,592.00)	
427.12.110	Rupa-rupa Biaya Hub. Lang.					
	Anggaran	2,802,548,545.83	2,563,547,387.00	2,228,056,545.83	2,872,259,000.00	
	Realisasi	895,003,481.00	1,299,906,031.00	1,675,261,196.00	3,870,170,708.00	134.74%
	Selisih	(1,907,545,064.83)	(1,263,641,356.00)	(552,795,349.83)	997,917,080.00	
	Total Biaya Hub. Lang.					
	Anggaran	4,270,314,758.33	3,856,673,599.50	3,521,330,758.33	6,926,426,000.00	
	Realisasi	1,739,058,362.00	2,574,031,062.00	3,015,082,692.00	7,328,172,116.00	105.80%
	Selisih	(2,531,256,396.33)	(1,282,642,537.50)	(506,248,066.33)	401,746,116.00	
511.21.110	Biaya Lain-lain					
	Anggaran	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	12,000,000.00	
	Realisasi	2,700.00	799,000.00	576,500.00	1,378,200.00	11.49%
	Selisih	(997,300.00)	(201,000.00)	(423,500.00)	(10,621,800.00)	
	TOTAL BIAYA					
	Anggaran	22,958,834,072.46	31,219,417,290.95	23,504,284,160.74	72,960,642,000.00	
	Realisasi	11,554,771,029.28	13,571,220,942.14	17,077,296,152.94	42,203,288,124.36	57.84%
	Selisih	(11,404,063,043.18)	(17,648,196,348.81)	(6,426,988,007.80)	(30,757,353,875.64)	
	LABA SEBELUM PPH					
	Anggaran	3,303,992,613.15	(4,682,394,350.85)	(1,080,584,685.70)	4,582,634,000.00	
	Realisasi	13,588,054,737.56	10,879,000,940.16	5,842,463,014.46	30,109,518,692.18	657.03%
	Selisih	10,284,062,124.41	15,361,395,291.01	6,923,047,700.16	25,526,884,692.18	