

**PERANAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT
PENGENDALIAN ANGGARAN ORGANISASI SEKTOR PUBLIK
(Studi Kasus Pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya)**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Wijaya
Putra Surabaya

Oleh :

IMAM SYAFI'I

NPM : 11133123

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS WIJAYA PUTRA
SURABAYA**

2015

**PERANAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT
PENGENDALIAN ANGGARAN ORGANISASI SEKTOR PUBLIK
(Studi Kasus Pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya)**

NAMA : IMAM SYAFI'I

FAKULTAS : EKONOMI

JURUSAN : AKUNTANSI

NPM : 11133123

DISETUJUI dan DITERIMA OLEH
DOSEN PEMBIMBING

Aminatuzzuhro, SE, M.Si

HALAMAN PENGESAHAN

Telah diterima dan disetujui oleh tim penguji Skripsi
Serta dinyatakan LULUS. Dengan demikian Skripsi ini
Dinyatakan sah untuk melengkapi syarat-syarat
Mencapai gelar Sarjana EKONOMI pada FAKULTAS
EKONOMI UNIVERSITAS WIJAYA PUTRA SURABAYA

Tim Penguji Skripsi :

1. Ketua : Dr. Soenarmi,SE.,MM ()
(Dekan Fakultas Ekonomi)

2. Sekretaris : Aminatuzzuhro,SE,M.Si ()
(Ketua Program Studi)

3. Anggota : Antoni, SE.MSA ()
(Dosen Penguji I)

Prita Anugerah W, SE.MM ()
(Dosen Penguji II)

Drs. Didik Subjantoro, SE.MM ()
(Dosen Penguji III)

**PERANAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT
PENGENDALIAN ANGGARAN ORGANISASI SEKTOR PUBLIK
(Studi Kasus Pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya)**

Imam Syafi'i
NPM. 11133123

ABSTRAK

PDAM Surya Sembada Kota Surabaya merupakan BUMD yang menyediakan air bersih bagi warga kota Surabaya. Dalam pelayanannya selalu berusaha memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan ruang lingkup usahanya, memberikan kontribusi pada pendapatan asli daerah, turut serta meningkatkan perekonomian daerah dan mensukseskan program pembangunan Ekonomi Nasional. Peranan akuntansi pertanggungjawaban mampu mendorong perusahaan guna mencapai tujuan tersebut melalui pengendalian anggaran. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah melakukan riset mengenai peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam mencapai pengendalian anggaran. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan studi pustaka dan wawancara dengan staf PDAM Surya Sembada Kota Surabaya untuk memperoleh data. Metode analisis dari penelitian ini adalah Deskriptif yang membandingkan anggaran dan realisasinya yang ada dalam laporan pertanggungjawaban. Kemudian dilakukan analisis varian antara anggaran yang telah ditetapkan dengan realisasinya. Dari hasil penelitian pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya, perusahaan telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan cukup baik walaupun disisi lain perusahaan belum melakukan pemisahan antara biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali. Dengan adanya pemisahan biaya-biaya Perusahaan dapat mengetahui dimana biaya terjadi dan didevisi manajer mana yang harus bertanggungjawab atas realisasi dan penyimpangan pada anggaran.

Kata Kunci : Akuntansi Pertanggungjawaban, Anggaran dan Pengendalian Anggaran.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum wr. Wb.

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul “PERANAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN ANGGARAN ORGANISASI SEKTOR PUBLIK (Studi Kasus pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya)”. Skripsi ini disusun dan diajukan sebagai salah satu syarat pencapaian Gelar Sarjana (S1) Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Wijaya Putra Surabaya.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini, yaitu :

1. Ayah dan Ibu selaku orang tua yang telah membesarkan penulis, membimbing dan memberikan kasih sayang serta selalu membawa penulis didalam doa-doanya. Adikku tersayang yang selalu memberi motivasi kepada penulis.
2. Bapak H.Budi Endarto,SH.,M.Hum. selaku Rektor Universitas Wijaya Putra Surabaya.
3. Ibu Dr.Hj.Soenarmi,SE.,MM. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Wijaya Putra Surabaya.
4. Ibu Aminatuzzuhro,SE,M.Si selaku Dosen pembimbing yang senantiasa memberikan bimbingan, nasihat dan pengarahan dengan penuh kesabaran.
5. Bapak Antoni, SE,M.SA selaku Dosen penguji I yang telah meluangkan waktunya.
6. Ibu Prita Anugrah W. SE, MM selaku Dosen penguji II yang telah meluangkan waktunya.
7. Bapak Drs. Didik Subijantoro, SE, MM selaku Dosen penguji III yang telah meluangkan waktunya.

8. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Wijaya Putra Surabaya yang telah memberikan bekal Ilmu Pengetahuan selama proses perkuliahan.
9. Bapak dan Ibu Pimpinan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya yang telah memberikan fasilitas dan kesempatan kepada peneliti untuk mengadakan penelitian dalam penyusunan skripsi ini.
10. Teman-teman Akuntansi angkatan tahun 2011, terkhusus buat teman-teman kelas reguler pagi tetap semangat dan kompak selalu.
11. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Penulis pun menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu penulis berharap adanya masukan, kritik dan saran yang sifatnya membangun dari semua pihak guna arah yang lebih baik. Semoga penulisan skripsi ini dapat berguna bagi dunia pendidikan dan dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan ridha dan petunjuk-Nya kepada kita semua. AMIN

Surabaya, 21 Juni 2015

Penulis

DAFTAR ISI

| | |
|---|-----|
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING..... | ii |
| HALAMAN PENGESAHAN..... | iii |
| ABSTRAK | iv |
| KATA PENGANTAR | v |
| DAFTAR ISI | vii |
| DAFTAR TABEL | ix |
| DAFTAR GAMBAR..... | x |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | xi |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1. LATAR BELAKANG MASALAH..... | 1 |
| 1.2. RUMUSAN MASALAH..... | 4 |
| 1.3. TUJUAN PENELITIAN..... | 4 |
| 1.4. MANFAAT PENELITIAN..... | 4 |
| BAB II TELAAH PUSTAKA..... | 7 |
| 2.1. Landasan Teori..... | 7 |
| 2.1.1. Anggaran..... | 7 |
| 2.1.1.1. Pengertian Anggaran Organisasi Sektor Publik..... | 7 |
| 2.1.1.2. Fungsi Anggaran Sektor Publik | 8 |
| 2.1.1.3. Tujuan dan Karakteristik Anggaran Organisasi Sektor Publik | 10 |
| 2.1.1.4. Kelebihan dan Kelemahan Anggaran Organisasi Sektor Publik..... | 11 |
| 2.1.1.5. Surplus atau Defisit..... | 12 |
| 2.1.2. Organisasi Sektor Publik..... | 13 |
| 2.1.2.1. Pengertian Organisasi Sektor Publik..... | 13 |
| 2.1.2.2. Karakteristik Organisasi Sektor Publik..... | 14 |
| 2.1.2.3. Tujuan Organisasi Sektor Publik | 15 |
| 2.1.3. Akuntansi Pertanggungjawaban..... | 15 |
| 2.1.3.1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban..... | 15 |
| 2.1.3.2. Pusat Pertanggungjawaban | 16 |
| 2.1.3.3. Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban..... | 17 |

| | |
|--|-----------|
| 2.2. Penelitian Terdahulu | 17 |
| 2.3. Perbedaan dan Persamaan dengan Penelitian Terdahulu | 20 |
| 2.4 Kerangka Konseptual | 23 |
| BAB III METODE PENELITIAN | 26 |
| 3.1. Jenis Penelitian..... | 26 |
| 3.2. Deskripsi Populasi dan Penentuan Sampel | 26 |
| 3.3. Variabel dan Definisi Operasional Variabel | 26 |
| 3.4. Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian..... | 27 |
| 3.5. Teknik Analisis Data..... | 28 |
| BAB IV PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA..... | 30 |
| 4.1. Penyajian Data | 30 |
| 4.1.1. Sejarah PDAM Surya Sembada Kota Surabaya..... | 30 |
| 4.1.2. Visi dan Misi PDAM Surya Sembada Kota Surabaya..... | 34 |
| 4.1.3. Tujuan Perusahaan | 35 |
| 4.1.4. Lokasi Perusahaan..... | 35 |
| 4.1.5. Budaya Kerja Perusahaan | 35 |
| 4.1.6. Struktur Organisasi Perusahaan | 37 |
| 4.1.7. Uraian Tugas, wewenang dan Tanggungjawab Masing-masing Bagian | 39 |
| 4.2. Analisis Data..... | 47 |
| 4.2.1. Mengumpulkan Data Akuntansi Pertanggungjawaban | 47 |
| 4.2.1.1. Anggaran..... | 47 |
| 4.2.1.2. Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali | 48 |
| 4.2.1.3. Laporan Pertanggungjawaban..... | 49 |
| 4.2.2. Menganalisis Akuntansi Pertanggungjawaban | 52 |
| 4.3. Interpretasi..... | 69 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN | 72 |
| 5.1 KESIMPULAN..... | 72 |
| 5.2 SARAN..... | 73 |
| DAFTAR PUSTAKA | |
| DAFTAR LAMPIRAN | |

DAFTAR TABEL

| | |
|---|----|
| Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu..... | 20 |
| Tabel 4.2 Neraca Komparatif Periode 2013-2012..... | 50 |
| Tabel 4.3 Perhitungan Laba-Rugi Komparatif Periode 2013-2012..... | 51 |
| Tabel 4.4 Analisis Varian Pendapatan dan Biaya Tahun 2013..... | 53 |
| Tabel 4.5 Analisis Varian Pendapatan dan Biaya Tahun 2012..... | 56 |
| Tabel 4.6 Presentase Analisis Varian Pendapatan dan Biaya Tahun 2013..... | 59 |
| Tabel 4.7 Presentase Analisis Varian Pendapatan dan Biaya Tahun 2012..... | 62 |
| Tabel 4.8 Rekapitulasi Analisis varian Pendapatan dan Biaya Tahun 2013 dan Tahun 2012..... | 66 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar 2.1 Kerangka Konseptual..... | 23 |
| Gambar 4.2 Struktur Organisasi PDAM Surya Sembada Kota Susabaya..... | 38 |

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran Penelitian

Berita Acara Bimbingan SKRIPSI

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG MASALAH

Pada era globalisasi saat ini pertumbuhan dan persaingan badan usaha semakin meningkat, sehingga perusahaan harus mencari metode pengendalian agar usaha yang dijalankan dapat berkembang. Pengendalian terhadap anggaran yang akan dikeluarkan dan mengurangi biaya-biaya yang tidak efektif dalam kegiatannya. Perusahaan perlu menerapkan akuntansi pertanggungjawaban guna menunjang pengendalian anggaran. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian anggaran dalam perusahaan bermanfaat untuk mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban untuk 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 kepadanya. Hal ini akan membantu manajemen dalam mengambil keputusan atas pengendalian anggaran yang ada sehingga pada akhirnya tujuan perusahaan dapat tercapai.

Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Lebih rinci lagi, Halim dan Kusufi (2014) mengartikan anggaran sebagaimana yang diartikan oleh Sugijanto (1995), 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. 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 dianggap sebagai alat akuntabilitas publik di dalam mengelolah dana publik dan program-program yang didanai dengan uang publik sehingga anggaran pada sektor publik justru harus diinformasikan untuk didiskusikan secara terbuka.

Pemahaman mengenai organisasi sektor publik terkait dengan lingkungan organisasi yang mempengaruhinya. Organisasi sektor publik memiliki tujuan, karakteristik, struktur dan proses, serta lingkungan operasional yang berbeda dengan sektor privat. Seluruh elemen tersebut merupakan kesatuan sistem yang membentuk entitas akuntansi sektor publik. Beberapa tugas dan fungsi organisasi sektor publik, sebenarnya dapat juga dilakukan oleh sektor swasta seperti dalam hal pelayanan publik, misalnya layanan transportasi, komunikasi, pendidikan, dan sebagainya. Namun, untuk bidang tertentu peranan organisasi sektor publik tidak dapat digantikan oleh sektor swasta, misalnya fungsi perizinan dan birokrasi pemerintahan.

Christensen (2007) dikutip oleh Halim dan Kusufi (2014:12) dalam buku *“Organization Theory and the Public sector”*, menganggap bahwa mustahil untuk

memahami isi umum kebijakan dan pengambilan keputusan publik tanpa menganalisis cara pengaturan sistem politik-administratif dan modus operasinya. Sektor publik harus mempertimbangkan serangkaian norma dan nilai yang lebih luas dibandingkan dengan sektor privat dalam pengambilan keputusannya. Diantara faktor pertimbangan tersebut adalah pertimbangan demokrasi, nilai-nilai konstitusional, dan kesejahteraan publik menjadi perhatian besar organisasi publik.

Pada saat yang bersamaan, modus operasi organisasi sektor publik dipengaruhi oleh organisasi formal pada sektor publik dan privat serta masyarakat sipil dan internasional. Lingkungan sistem organisasi dalam sektor publik tersebut menunjukkan kompleksitas yang lebih luas dari lingkungan sistem organisasi pada sektor privat. Hal ini dapat dipahami bahwa dalam organisasi publik, tercakup domain publik yang sangat luas. Keluasan domain publik tersebut bukan hanya disebabkan karena luasnya jenis dan bentuk organisasi yang ada didalamnya, melainkan juga karena kompleksitas lingkungan yang mempengaruhi lembaga publik. Jika dipandang dari variabel lingkungan, sektor publik dipengaruhi oleh banyak faktor, mencakup faktor ekonomi, politik, sosial, budaya (kultur), dan historis (Halim dan Kusufi, 2014:12).

Berdasarkan uraian diatas dan melihat pentingnya pengendalian anggaran pada organisasi sektor publik, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai “Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Anggaran Organisasi Sektor Publik (Studi Kasus Pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya)”.

1.2. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka permasalahan yang akan di bahas adalah “Apakah Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Anggaran Organisasi Sektor Publik pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya telah berjalan secara efektif ?

1.3. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan dalam penelitian ini adalah Untuk mengetahui bagaimana peranan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian anggaran organisasi sektor publik pada PDAM Surya Sembada kota Surabaya.

1.4. MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak lain, antara lain :

1. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan kepada pimpinan perusahaan atas perencanaan pengelolaan perusahaan kedepan berkaitan dengan akuntansi pertanggungjawaban.

b. Bagi Penulis

Penelitian ini dapat memperluas wawasan dan pengetahuan serta gambaran secara langsung bagaimana penerapan teori yang telah diterima selama masa perkuliahan dalam praktek nyata.

c. Bagi Perguruan Tinggi

Penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai salah satu acuan ilmiah untuk kegiatan sejenis atau dasar penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan akuntansi pertanggungjawaban agar memberikan hasil yang maksimal.

2. Manfaat Teoritis

a) Bagi Ilmuwan

Penelitian ini dapat memberikan sumbangan teoritis dengan menambah atau memperkaya pengetahuan sehubungan dengan akuntansi pertanggungjawaban.

b) Bagi Peneliti

Penelitian ini memberikan pemahaman teoritis seperti apa yang sudah dipelajari selama proses penelitian. Agar dapat diterapkan atau diimplementasikan di dunia nyata.

c) Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau masukan bagi pihak lain, sehubungan dengan akuntansi

pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian anggaran organisasi sektor publik pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Anggaran

2.1.1.1. Pengertian Anggaran Organisasi Sektor Publik

Apa pun jenis organisasinya, swasta maupun publik selalu terkait dengan anggaran. Anggaran memiliki peranan penting dalam organisasi sektor publik, terutama organisasi pemerintahan. Beberapa definisi anggaran, yaitu sebagai berikut .

Mardiasmo (2010:61), mendefinisikan “Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial”.

Sugijanto (2012:22), menyatakan anggaran adalah rencana kegiatan yang diwujudkan dalam bentuk finansial, meliputi usulan pengeluaran yang diperkirakan untuk suatu periode waktu, serta usulan cara-cara memenuhi pengeluaran tersebut.

Sedangkan Bastian (2012:163), mengemukakan “Anggaran sebagai paket pernyataan perkiraan penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi dalam satu atau beberapa periode mendatang”.

Anggaran dapat digunakan sebagai alat pengendalian apabila data yang direncanakan telah dibandingkan dengan data kinerja aktualnya, dan penilaian kinerja anggaran dapat dilakukan jika diketahui hasil pencapaian targetnya. Oleh karena itu, untuk memenuhi fungsi anggaran tersebut maka anggaran harus

ditampilkan secara bersamaan antara informasi keuangan yang akan dicapai dengan data masa lalu.

Berdasarkan penjelasan diatas, Halim dan Kusufi (2014:48), mendefinisikan pengendalian anggaran adalah dokumen yang berisi estimasi kinerja, baik berupa penerimaan dan pengeluaran, yang disajikan dalam ukuran moneter yang akan dicapai pada periode waktu tertentu dan menyertakan data masa lalu sebagai bentuk pengendalian dan penilaian kinerja.

2.1.1.2. Fungsi Anggaran Sektor Publik

Anggaran dalam akuntansi berada didalam lingkup akuntansi manajemen. Mardiasmo (2010:48), mengidentifikasi beberapa fungsi anggaran dalam manajemen organisasi sektor publik adalah sebagai berikut :

1. Anggaran sebagai alat perencanaan

Anggaran merupakan alat perencanaan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi sehingga organisasi akan tahu apa yang harus dilakukan dan ke arah mana kebijakan akan dibuat. Anggaran sebagai alat perencanaan digunakan untuk :

- a. Merumuskan tujuan, sasaran kebijakan agar sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan.
- b. Merencanakan berbagai program dan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi serta alternatif pembiayaannya.
- c. Mengalokasikan dana pada berbagai program dan kegiatan yang telah disusun.
- d. Menentukan indikator kinerja dan tingkat pencapaian strategi.

2. Anggaran sebagai alat pengendalian

Anggaran sebagai instrumen 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 :

- a. Membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan.
- b. Menghitung selisih anggaran.
- c. Menemukan penyebab yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan atas suatu varians.
- d. Merevisi standar biaya atau target anggaran untuk tahun berikutnya.

3. Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal

Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal pemerintah, digunakan untuk menstabilkan ekonomi dan mendorong pertumbuhan ekonomi.

4. 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.

5. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi

Anggaran dapat digunakan sebagai alat koordinasi dan komunikasi antara dan seluruh bagian dalam pemerintahan.

6. Anggaran sebagai alat penilaian kinerja

Kinerja eksekutif dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran, efektivitas, dan efisiensi pelaksanaan anggaran. kinerja manajer publik dinilai berdasarkan berapa hasil yang dicapai dikaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan.

7. Anggaran sebagai motivasi

Anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi manajer dan stafnya agar dapat bekerja secara ekonomis, efektif, dan efisien dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang ditetapkan.

2.1.1.3. Tujuan dan Karakteristik Anggaran Organisasi Sektor Publik

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), ada empat tujuan utama dalam penyusunan anggaran, yaitu :

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 kerjasama yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual dari manajer.

Menurut Halim dan Kusufi (2014:50), anggaran sektor publik memiliki karakteristik, sebagai berikut :

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

2.1.1.4. Kelebihan dan Kelemahan Anggaran Organisasi Sektor Publik

Menurut Baswir (2012:45), anggaran organisasi sektor publik dalam penyusunannya memiliki kelebihan dan kelemahan sebagai berikut :

Kelebihannya :

1. Memudahkan proses perumusan sasaran program-program yang hendak dilakukan.
2. Memudahkan pelaksanaan anggaran.
3. Meningkatkan efektivitas pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan anggaran.
4. Memudahkan pelaksanaan analisa ekonomi.
5. Memudahkan pemeriksaan terhadap realisasi anggaran.

Kelemahannya :

- a. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan, sehingga mengandung unsur ketidak pastian.
- b. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit. Sehingga tidak semua organisasi perusahaan mampu menyusun anggaran yang lengkap dan akurat.
- c. Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melakukan penyusunan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang, sehingga anggaran tidak akan efektif.

2.1.1.5. 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.

Darise (2011:129), mendefinisikan surplus adalah selisih antara penerimaan dan pengeluaran, dimana penerimaan lebih besar dari pengeluaran. Sedangkan defisit merupakan selisih antara penerimaan dan pengeluaran, dimana pengeluaran lebih besar dari penerimaan.

Halim dan Kusufi (2014:290), mengemukakan Surplus adalah selisih lebih antara pendapatan laporan realisasi anggaran dan belanja selama satu periode pelaporan. 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 pertanggungjawabannya. Artinya laporan realisasi anggaran bisa saja surplus, yakni pendapatan yang terealisasi lebih besar daripada belanja yang terealisasi. Niskanen (2011:71), menyatakan proses penyusunan anggaran memungkinkan adanya penggelembungan (*mark-up*) untuk target belanja atau pengcilan (*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. Ketika output anggaran tercapai, maka sisa anggaran sering disebut sebagai hasil dari efisiensi dalam pelaksanaan kegiatan, sehingga bersifat bebas untuk digunakan bagi kegiatan lain pada tahun anggaran berikutnya (*free cash flow*).

2.1.2. Organisasi Sektor Publik

2.1.2.1. Pengertian Organisasi Sektor Publik

Istilah sektor publik pertama kali diperkenalkan pada tahun 1952, dimana pada waktu itu sektor publik sering dikaitkan sebagai bagian dari manajemen ekonomi makro yang terkait dengan pembangunan dan lembaga pelaksana pembangunan.

Menurut Abdullah (1996) dikutip Halim dan Kusufi (2014:11) menyatakan bahwa yang dimaksud sektor publik adalah pemerintah dan unit-unit organisasinya, yaitu unit-unit yang dikelola pemerintah dan berkaitan dengan hajat hidup orang banyak atau pelayanan kepada masyarakat seperti kesehatan, pendidikan, dan keamanan.

Pengertian mengenai organisasi sektor publik bisa jadi berbeda-beda berdasarkan cara pandang dari disiplin ilmu yang berbeda. Dari sudut pandang ilmu ekonomi, sektor publik dapat dipahami “Sebagai suatu entitas yang aktivitasnya berhubungan dengan usaha untuk menghasilkan barang dan pelayanan publik dalam rangka memenuhi kebutuhan dan hak public” (Mardiasmo, 2009 dalam Halim dan Kusufi, 2014:11).

2.1.2.2. Karakteristik Organisasi Sektor Publik

Organisasi sektor publik bergerak dalam berbagai wilayah yang meliputi lingkungan ekonomi, politik, budaya (kultur), dan demografi. Atas kompleksitas dan kerumitan struktur organisasi dalam sektor publik, dibutuhkan sebuah mekanisme pengelolaan yang terkoordinasi untuk mengontrol pencapaian tujuan dalam hubungannya dengan pemenuhan kebutuhan publik. Secara struktural, organisasi sektor publik bersifat birokratif, kaku, dan hirarkis.

Beberapa tugas dan fungsi organisasi sektor publik sebenarnya dapat dilakukan oleh sektor swasta, misalnya tugas untuk menghasilkan beberapa jenis pelayanan publik seperti pelayanan kesehatan (Rumah Sakit atau Poliklinik), pendidikan (dalam bentuk lembaga), komunikasi, transportasi (jasa pelayanan transportasi). Namun untuk tugas tertentu, keberadaan sektor publik tidak dapat digantikan oleh sektor swasta seperti fungsi birokrasi pemerintahan.

2.1.2.3. Tujuan Organisasi Sektor Publik

Setiap organisasi memiliki tujuan yang spesifik dan unik yang hendak dicapai. Organisasi sektor publik mempunyai tujuan utama yakni memberikan pelayanan publik, seperti pendidikan, kesehatan masyarakat, keamanan, penegakan hukum, transportasi publik, dan penyediaan barang kebutuhan publik. Meskipun tujuan utama organisasi sektor publik adalah pemberian pelayanan publik, tidak berarti organisasi sektor publik sama sekali tidak memiliki tujuan yang bersifat finansial.

Organisasi sektor publik juga memiliki tujuan finansial, tetapi hal tersebut berbeda baik secara filosofis, konseptual, dan operasionalnya dengan tujuan profitabilitas pada sektor swasta. Contohnya, usaha pemerintah untuk meningkatkan penerimaan negara, peningkatan laba pada perusahaan-perusahaan milik negara (BUMN) dan milik daerah (BUMD), upaya pemerintah daerah untuk meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD).

2.1.3. Akuntansi Pertanggungjawaban

2.1.3.1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Seorang pimpinan diharapkan mampu memantau seluruh kegiatan operasi perusahaannya secara langsung. Namun semakin kompleksnya kegiatan perusahaan menyebabkan pimpinan tidak lagi mampu memantau seluruh kegiatan perusahaan secara langsung. Oleh karena itu, diperlukan adanya pendelegasian wewenang dan tanggungjawab melalui penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Menurut Sumarsan (2010:81), mendefinisikan “Akuntansi pertanggungjawaban

sebagai unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer bertanggungjawab atas kegiatan-kegiatan dalam unit kerjanya”.

Simamora (2012:51), menyatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah bentuk akuntansi khusus yang dipakai untuk mengevaluasi kinerja keuangan segmen bisnis yang mana setiap manajer berpartisipasi dalam penyusunan rencana finansial untuk menyediakan laporan kinerja tepat waktu.

Samryn (2012:76), mendefinisikan akuntansi pertanggungjawaban sebagai suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen.

2.1.3.2. Pusat Pertanggungjawaban

Pada hakikatnya organisasi perusahaan merupakan sekumpulan pusat-pusat pertanggungjawaban yang masing-masing dipresentasikan oleh sebuah kotak bagan organisasi. Setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai wewenang dan tanggungjawab sesuai ketentuan yang ditetapkan oleh organisasi perusahaan yang bersangkutan.

Menurut Sumarsan (2010:81), mendefinisikan pusat pertanggungjawaban sebagai suatu unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer, bertanggungjawab atas setiap aktivitas yang dilakukan atau unit organisasi yang dipimpinnya.

Sedangkan Samryn (2012:262), menyatakan bahwa “Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu bagian dalam organisasi yang memiliki kendali atas terjadinya biaya, perolehan, atau penggunaan dana investasi”.

2.1.3.3. Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban

Dalam organisasi perusahaan, penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolak ukur kinerjanya. Ada empat jenis pusat pertanggungjawaban antara lain sebagai berikut :

1. Pusat Biaya (*Cost Center*)

Adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan biaya yang telah dikeluarkan.

2. Pusat Pendapatan (*Revenue Center*)

Adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan pendapatan yang dihasilkan.

3. Pusat Laba (*Profit Center*)

Adalah pusat pertanggungjawaban yang membandingkan input (*expense*) dengan output (*revenue*) dalam satuan moneter.

4. Pusat Investasi (*Investment Center*)

Adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan laba yang dihasilkan dikaitkan dengan investasi yang ditanamkan pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai akuntansi pertanggungjawaban telah banyak dilakukan sebelumnya pada perusahaan yang berbeda-beda. Penelitian ini antara lain :

Adhrawati (2010), melakukan analisis dengan judul “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT. PELNI”. Tujuan penelitian adalah melakukan riset mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam mencapai pengendalian biaya. Hasil penelitian menyatakan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. PELNI belum memadai untuk digunakan sebagai alat bantu manajemen dalam mengendalikan biaya, karena analisis terhadap penyimpangan biaya belum dilakukan.

Anggun Putri Anik (2013), melakukan penelitian dengan judul “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada CV. Anugerah Genteng Manado”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberi penjelasan tentang pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban, mengevaluasi efisiensi pengendalian biaya dan mengetahui peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam menunjang efisiensi pengendalian biaya produksi pada CV. Anugerah Genteng Manado. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis deskriptif. Hasil penelitian menyatakan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan belum memadai karena belum ada penggolongan biaya dan pemberian kode rekening.

Penelitian mengenai akuntansi pertanggungjawaban juga pernah dilakukan oleh Fione Fita Pangow (2013), dengan judul “Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Salah Satu Dasar Penilaian Prestasi Manajemen Pada PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui peranan akuntansi pertanggungjawaban sebagai salah satu dasar

penilaian prestasi manajemen pada PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. Metode analisis yang dipakai dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif. Adapun hasil penelitiannya menyatakan bahwa PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. telah membagi struktur organisasi atas unit-unit organisasi (departemen) dan telah menetapkan secara tegas wewenang dan tanggungjawab tingkat manajemen. Kemudian dilihat dari aspek manajemen yang diukur melalui tingkat ROA yaitu kemampuan manajemen bank dalam memperoleh laba secara keseluruhan dari total aktiva yang dimiliki ternyata memenuhi ketentuan dari Bank Indonesia selama tahun 2002-2010. PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. memiliki prestasi manajemen yang baik terutama dalam menggunakan asset untuk memperoleh keuntungan.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

| No | Tahun | Nama Peneliti | Judul Penelitian | Hasil Penelitian |
|-----------|--------------|----------------------|---|---|
| 1. | 2010 | Adharawati | Analisis Penerapan Akuntansi pertanggungjawaban dengan Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT. PELNI | Hasil analisis menyatakan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. PELNI belum memadai untuk digunakan sebagai alat bantu manajemen dalam mengendalikan biaya, karena analisis terhadap penyimpangan biaya belum dilakukan. |
| 2. | 2013 | Anggun Putri Anik | Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi pada CV. Anugerah Genteng Manado. | Hasil penelitian menyatakan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada CV. Anugerah Genteng Manado belum memadai, karena belum ada penggolongan biaya dan pemberian kode rekening. |
| 3. | 2013 | Fione Fita Pangow | Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai salah satu Dasar Penilaian Prestasi Manajemen pada PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. | Hasil penelitian menyatakan bahwa PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. Telah membagi struktur organisasi atas unit-unit organisasi (departemen) dan telah menetapkan secara tegas wewenang dan tanggungjawab tingkat manajemen. |

Sumber : Adharawati (2010), Anggun Putri Anik (2013), dan Fione Fita Pangow (2013).

2.3. Perbedaan dan Persamaan dengan Penelitian Terdahulu

Perbedaan dan persamaan penelitian yang dilakukan oleh penulis dengan penelitian terdahulu, sebagai berikut :

1. Perbedaan

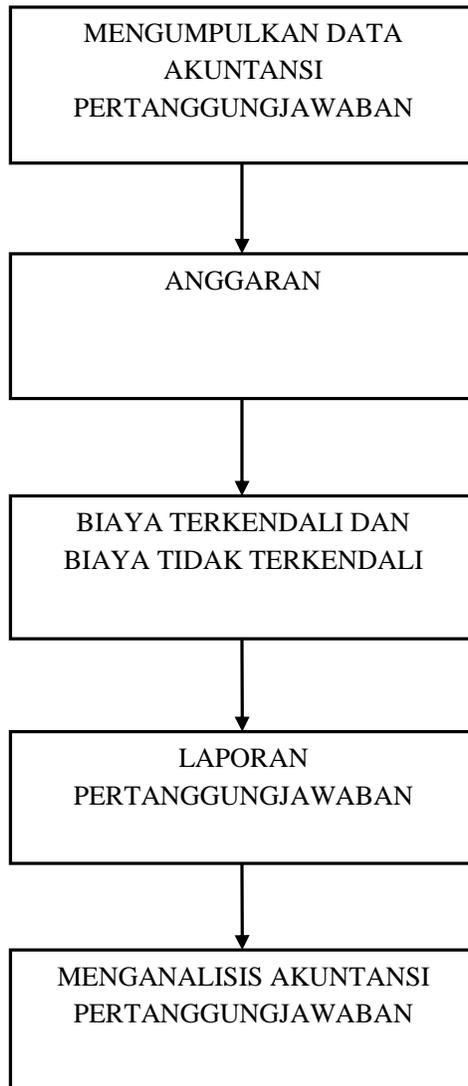
- a. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Adhrawati (2010), tertuju pada penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam mencapai pengendalian biaya. Sedangkan yang dilakukan penulis tertuju pada peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam mencapai pengendalian anggaran.
- b. Penelitian terdahulu yang dilakukan Anggun Putri Anik (2013), tertuju pada pengendalian biaya produksi. Sedangkan penulis tertuju pada pengendalian anggaran dari organisasi sektor publik.
- c. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fione Fita Pangow (2013), tertuju pada penilaian prestasi manajemen. Sedangkan yang dilakukan penulis tertuju pada pengendalian anggaran dari organisasi sektor publik.

2. Persamaan

- a) Pembahasan yang diangkat pada penelitian terdahulu dan penulis sekarang sama-sama mengangkat tentang akuntansi pertanggungjawaban, yang mana peranan dari akuntansi pertanggungjawaban dapat sebagai sarana bagi manajemen dalam penentuan kebijakan kedepan.
- b) Penelitian terdahulu yang sudah dilakukan dan penulis sekarang sama-sama menggunakan metode deskriptif komparatif, yang mana metode ini membandingkan anggaran dan realisasinya yang

ada dalam laporan pertanggungjawaban. Kemudian dianalisis apa yang menyebabkan terjadinya varians antara anggaran yang telah ditetapkan dengan realisasinya.

2.4 Kerangka Konseptual



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Sumber : Analisis Penulis

Berdasarkan gambar 2.1 dapat dijelaskan bahwa :

Mengumpulkan data merupakan langkah awal yang peneliti lakukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan penelitian. Dalam penelitian ini data yang dimaksud yakni akuntansi pertanggungjawaban, akuntansi pertanggungjawaban digunakan untuk mengukur kinerja dari setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen.

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 perbandingan antara realisasi dengan anggaran yang telah ditetapkan. Pada anggaran terdapat biaya-biaya, yang mana biaya ini dapat dikelompok menjadi dua golongan yaitu biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Pemisahan antara biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali sangat penting untuk menetapkan pusat pertanggungjawaban yang bertanggungjawab atas realisasi dan penyimpangan dari suatu anggaran.

Biaya-biaya ini tentunya akan tersaji dalam sebuah laporan pertanggungjawaban. Pertanggungjawaban dilakukan oleh manajer masing-masing devisi kepada Direktur Utama atau Dewan Pengawas dan Pemegang Saham.

Laporan pertanggungjawaban dianalisis dengan cara membandingkan antara anggaran dengan realisasi maka akan diperoleh selisih atas anggaran tersebut. Bila terdapat selisih yang menguntungkan, maka manajer tersebut akan mendapatkan penghargaan atas prestasinya. Sedangkan jika terdapat selisih yang tidak menguntungkan, maka manajer tersebut akan dimintai pertanggungjawaban atas kinerjanya. Jika manajer tersebut tidak dapat memberikan pertanggungjawaban maka perusahaan akan memberikan hukuman.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan metode studi kasus.

Stake (dikutip Rulam Ahmadi 2014:69) meyarankan bahwa studi kasus itu tidak perlu seseorang atau suatu perusahaan. Studi kasus dapat berupa sistem terbatas (*bounded system*) apapun yang diamati, suatu lembaga, program, tanggungjawab, himpunan atau suatu populasi dapat menjadi studi kasus.

3.2. Deskripsi Populasi dan Penentuan Sampel

Obyek Penelitian

Obyek penelitian adalah suatu peristiwa atau gejala dapat berupa manusia, benda dan sebagainya yang akan diamati oleh peneliti. Maka yang menjadi obyek dalam penelitian ini adalah PDAM Surya Sembada Kota Surabaya.

3.3. Variabel dan Definisi Operasional Variabel

1. Akuntansi Pertanggungjawaban yaitu suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen.

2. Pengendalian Anggaran yaitu dokumen yang berisi estimasi kinerja, baik berupa penerimaan dan pengeluaran, yang disajikan dalam ukuran moneter yang akan dicapai pada periode waktu tertentu dan menyertakan data masa lalu sebagai bentuk pengendalian dan penilaian kinerja.
3. Organisasi Sektor Publik adalah pemerintah dan unit-unit organisasinya, yaitu unit-unit yang dikelola pemerintah dan berkaitan dengan hajat hidup orang banyak atau pelayanan kepada masyarakat seperti kesehatan, pendidikan, dan keamanan.

3.4. Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian

1. Survei Pendahuluan

Kegiatan awal yang peneliti lakukan untuk mengetahui peranan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian anggaran organisasi sektor publik. Dalam hal ini peneliti memilih PDAM Surya Sembada Kota Surabaya sebagai obyek penelitian dan peneliti ingin mengetahui kebijakan-kebijakan yang sudah diambil dan dijalankan sehubungan dengan peranan akuntansi pertanggungjawaban.

2. Survei Lapangan

Suatu metode mengumpulkan data, dimana peneliti mengadakan pengamatan secara langsung ke tempat obyek yang diteliti. Survei lapangan dapat dilakukan dengan cara :

a. Teknik Dokumentasi

Adalah mengumpulkan data dan informasi melalui buku-buku, jurnal, internet dan dengan melakukan penelitian terhadap dokumen-dokumen dan laporan-laporan perusahaan yang terkait dengan penelitian.

b. Teknik Wawancara

Adalah suatu penelitian dengan melakukan tanya jawab secara langsung dengan manajemen perusahaan. Kepala bagian akuntansi, dan karyawan-karyawan yang terkait yang dapat memberikan informasi yang dibutuhkan dan data-data yang dapat digunakan dalam penulisan skripsi ini.

3.5. Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis secara deskriptif komparatif yaitu menganalisis dengan membandingkan anggaran dan realisasinya yang ada dalam laporan pertanggungjawaban. Kemudian dilakukan analisis varian antara anggaran yang telah ditetapkan dengan realisasinya.

Langkah-langkah dalam melakukan analisis data adalah sebagai berikut :

1. Mengumpulkan Data Akuntansi pertanggungjawaban

Merupakan langkah awal yang peneliti lakukan dalam menganalisis data sehubungan dengan akuntansi pertanggungjawaban.

a. Anggaran

Dalam penelitian ini anggaran digunakan sebagai informasi akuntansi pertanggungjawaban. Menganalisis anggaran dilakukan dengan membandingkan antara anggaran dan realisasi yang sudah

terjadi untuk mengetahui adanya selisih yaitu selisih menguntungkan atau selisih yang tidak menguntungkan.

b. Biaya terkendali dan biaya tidak terkendali

Pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali sangat penting untuk menetapkan pusat pertanggungjawaban yang bertanggungjawab atas realisasi dan penyimpangan dari suatu anggaran. Namun pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali belum dilakukan.

c. Laporan pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban dalam penelitian ini tersaji dalam bentuk laporan keuangan tahun 2013 dan tahun 2012 yaitu laporan neraca komparatif tahun 2013 dan 2012, laporan perhitungan laba-rugi komparatif tahun 2013 dan 2012.

2. Menganalisis akuntansi pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban yang peneliti ambil dalam analisis ini ada pada laporan perhitungan laba-rugi komparatif tahun 2013 dan 2012. Dimana hasil analisis tersebut peneliti sajikan berupa Analisis Varian Pendapatan dan Biaya Tahun 2013 dan 2012, Presentase Analisis Varian Pendapatan dan Biaya Tahun 2013 dan 2012 , Rekapitulasi Varian Pendapatan dan Biaya Tahun 2013 dan 2012.

BAB IV

PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA

4.1. Penyajian Data

4.1.1. Sejarah PDAM Surya Sembada Kota Surabaya

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surya Sembada Kota Surabaya merupakan Institusi yang menyediakan air bersih bagi warga Kota Surabaya. Perusahaan ini peninggalan zaman Belanda, dimana pembentukan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya sebagai BUMD berdasarkan :

1. Peraturan Daerah No.7 tahun 1976, tanggal 30 Maret 1976.
2. Disahkan dengan Surat Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Jawa Timur, tanggal 06 Nopember 1976 No.II/155/76.
3. Diundangkan dalam Lembaran Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya tahun 1976 seri C pada tanggal 23 Nopember 1976 No.4/C.

Secara lebih jelas PDAM Surya Sembada Kota Surabaya mengalami perkembangan sebagai berikut :

1. Tahun 1890

Air minum untuk Kota Surabaya yang pertama kali diambil dari sumber mata air di Desa Purut Kabupaten Pasuruan. Untuk mengangkut air minum ini digunakan Kereta Api.

2. Tahun 1901
Pembangunan sistem penyediaan air minum mata air pandaan oleh *Carel Willem Waijs* selama 3 tahun dan diresmikan pada tanggal 08 Oktober 1903.
3. Tahun 1906
Jumlah pelanggan mencapai 1.500 pelanggan.
4. Tahun 1922
Pembangunan IPAM Ngagel I dengan kapasitas 60 L/detik.
5. Tahun 1932
Pembangunan sistem penyediaan air Umbulan untuk memenuhi kebutuhan air minum Kota Surabaya. Pekerjaan meliputi pembangunan rumah pompa beserta aksesorienesnya.
6. Tahun 1942
Peningkatan kapasitas IPAM Ngagel I menjadi 180 L/detik.
7. Tahun 1950
Perusahaan Air Minum diserahkan kepada Pemerintah Republik Indonesia.
8. Tahun 1954
Peningkatan kapasitas IPAM Ngagel I menjadi 350 L/detik.
9. Tahun 1959
Pembangunan IPAM Ngagel II dengan kapasitas 1.000 L/detik.
Didesain dan dibangun oleh *F.A. Degremont* (Perancis)

10. Tahun 1976

PDAM Kota Surabaya disahkan sebagai perusahaan daerah dengan Perda No.7 tanggal 30 Maret 1976.

11. Tahun 1977

Peningkatan IPAM ngagel I dari kapasitas 350 L/detik menjadi 500 L/detik.

12. Tahun 1978

PDAM Kota Surabaya dikukuhkan sepenuhnya berdasarkan Surat Keputusan No.657/EK/77 mengatur status sebagai amanat Bab.2 ayat 4 Perda No.7 tahun 1976 dan berlaku pada tanggal 30 Desember 1977.

13. Tahun 1980

Peningkatan kapasitas IPAM Ngagel I dari 500 L/detik menjadi 1.000 L/detik.

14. Tahun 1982

Pembangunan IPAM Ngagel III dengan kapasitas 1.000 L/detik. IPAM ini didesain oleh *Neptune Microfloc* (Amerika Serikat).

15. Tahun 1990

Pembangunan IPAM Karang Pilang I, dengan kapasitas 1.000 L/detik. Sumber dana dari Loan IBRD No.2632 IND.

16. Tahun 1991

Pembangunan kantor pusat PDAM Kota Surabaya di jalan Mayjend. Prof. Dr. Moestopo No.2 Surabaya, dengan sumber dana PDAM sendiri.

17. Tahun 1994

Peningkatan kapasitas IPAM Ngagel I menjadi 1.500 L/detik.

18. Tahun 1996

- a. Peningkatan kapasitas IPAM Ngagel I menjadi 1.800 L/detik.
- b. Peningkatan kapasitas IPAM Karang Pilang I dari 1.000 L/detik menjadi 1.200 L/detik.
- c. Dimulainya pembangunan IPAM Karang Pilang II dengan kapasitas 2.000 L/detik, sumber dana dari Loan IBRD.

19. Tahun 1997

- a. Peningkatan kapasitas IPAM Ngagel III menjadi 1.500 L/detik.
- b. IPAM Karang Pilang II dioperasikan dengan kapasitas 500 L/detik.

20. Tahun 1998

Penyelesaian pembangunan IPAM Karang Pilang II dengan kapasitas total 2.000 L/detik.

21. Tahun 2002

Peningkatan kapasitas IPAM Karang Pilang II dengan kapasitas total menjadi 2.500 L/detik.

22. Tahun 2005

Peningkatan kapasitas IPAM Ngagel III menjadi 1.750 L/detik.

23. Tahun 2010

Penyelesaian pembangunan IPAM Karang Pilang III dengan kapasitas 2.000 L/detik.

4.1.2. Visi dan Misi PDAM Surya Sembada Kota Surabaya

Untuk memotivasi atau mendorong pelaksanaan program-program perusahaan serta penyatuan pandangan dan pendapat bagi seluruh jajaran karyawan dan karyawan, PDAM Surya Sembada Kota Surabaya menetapkan Visi dan Misi. Visi dan Misi PDAM Surya Sembada Kota Surabaya antara lain :

Visi :

Tersedianya air minum yang cukup bagi pelanggan melalui perusahaan air minum yang mandiri, berwawasan global dan terbaik di Indonesia.

Misi :

- a. Memproduksi dan mendistribusikan air minum bagi pelanggan.
- b. Memberi pelayanan prima bagi pelanggan dan berkelanjutan bagi pemanku kepentingan.
- c. Melakukan usaha lain bagi kemajuan perusahaan dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.

4.1.3. Tujuan Perusahaan

Tujuan Jangka Pendek

PDAM Surya Sembada Kota Surabaya selalu berusaha memberikan pelayanan prima yang berorientasi kepada kepuasan pelanggan, sehingga perusahaan ini secara terus menerus bekerja keras mengusahakan penyediaan dan distribusi air minum yang memenuhi syarat-syarat kesehatan.

Tujuan Jangka Panjang

Tujuan jangka panjang dari PDAM Surya Sembada Kota Surabaya adalah memberikan kontribusi pada pendapatan asli daerah, turut serta meningkatkan perekonomian daerah dan mensukseskan program pembangunan Ekonomi Nasional, khususnya dibidang air minum dan pelayanan kebutuhan air bersih kepada warga kota Surabaya dan sekitarnya.

4.1.4. Lokasi Perusahaan

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surya Sembada Kota Surabaya berlokasi di jalan Mayjend. Prof. Dr. Moestopo No.2 Surabaya.

4.1.5. Budaya Kerja Perusahaan

Budaya kerja perusahaan menselaraskan apa yang tertuang pada visi dan misi perusahaan, budaya kerja PDAM Surya Sembada Kota Surabaya adalah sebagai berikut :

1. Kepuasan (*satisfaction*)

Adalah terlampauinya target kinerja sesuai standar dan kebutuhan yang telah ditetapkan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. Mengutamakan kepuasan pelanggan dalam memberikan pelayanan dan menempatkan kepuasan *Stakeholder* secara seimbang sebagai tujuan utama dalam berkarya.

2. Semangat Juang (*Moral*)

Yaitu memberikan semangat untuk selalu bekerja, berkarya dan berprestasi. Gigih dan pantang menyerah dalam berupaya mencapai kesuksesan melalui kedisiplinan, kompetensi wawasan serta keinginan untuk menjadi yang terbaik.

3. Kejujuran (*Integrity*)

Yaitu satu kata “tindakan dan hati”. Memiliki loyalitas yang tinggi dan bersinergi dengan seluruh komponen perusahaan guna menunjang nama baik perusahaan.

4. Kepemimpinan (*Leadership*)

Berprinsip “ing ngorso sung tulodho, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani”. Bermakna didepan menjadi teladan, ditengah bekerja sama membangun karya, dibelakang memberi semangat dan arahan.

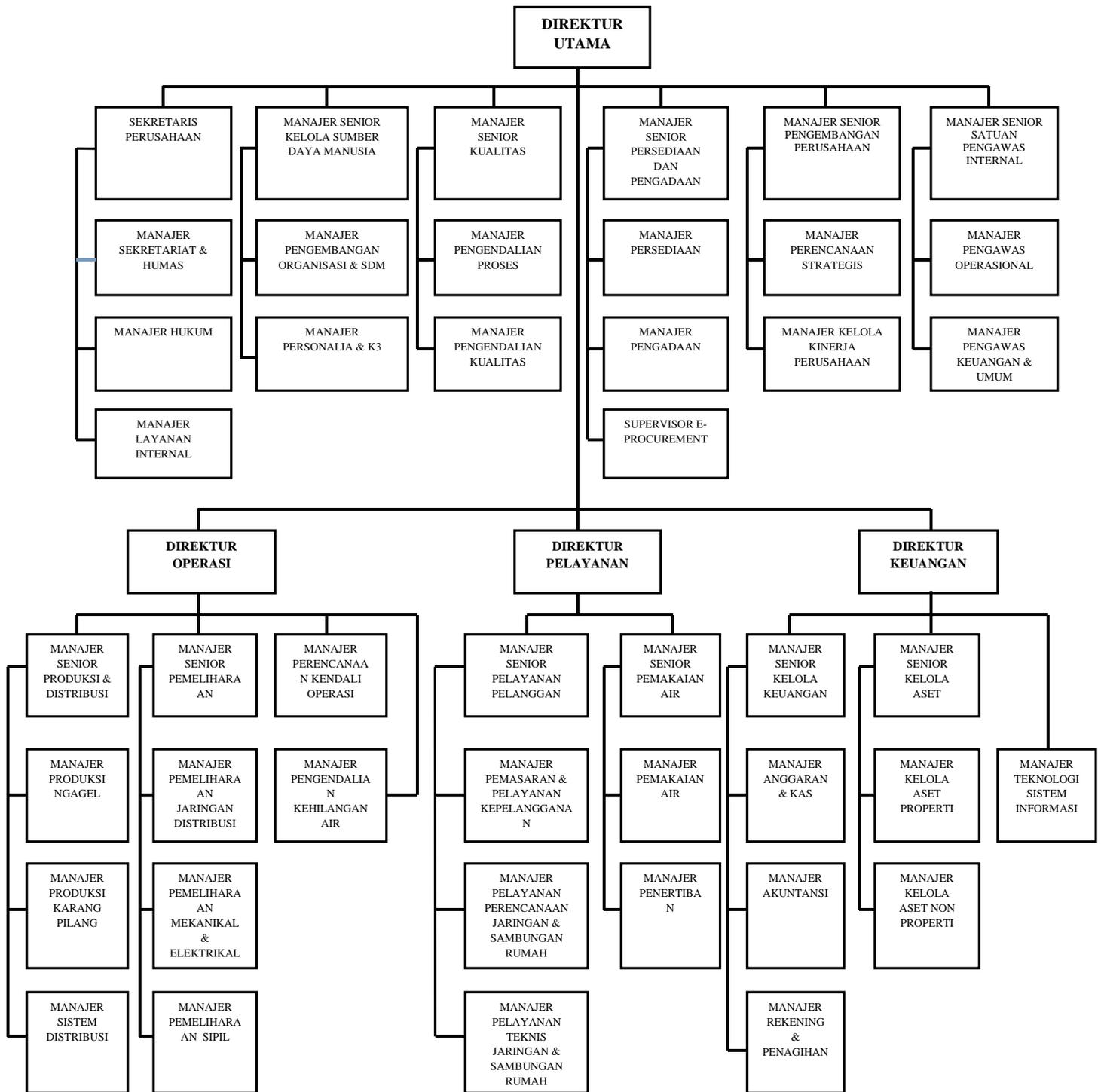
5. Kewirausahaan (*Enterpreunership*)

Memiliki keberanian dalam mengambil resiko dengan perhitungan yang masuk akal serta terkendali sehingga tidak terpaku pada rutinitas.

Selalu berinovasi menemukan cara terbaik untuk menyelesaikan tugas, meningkatkan kemampuan diri dan meningkatkan kinerja perusahaan.

4.1.6. Struktur Organisasi Perusahaan

PDAM Surya Sembada Kota Surabaya menggunakan struktur organisasi dalam bentuk garis. Sehingga aliran wewenang dan tanggungjawab berjalan dari atas kebawah, sedangkan pertanggungjawabannya berjalan dari bawah ke atas.



Gambar : 4.2 Struktur Organisasi PDAM Surya Sembada Kota Surabaya

Sumber : PDAM Surya Sembada Kota Surabaya (2015)

4.1.7. Uraian Tugas, wewenang dan Tanggungjawab Masing-masing Bagian

Dari struktur organisasi PDAM Surya Sembada Kota Surabaya di atas, uraian tugas, wewenang dan tanggungjawabnya adalah sebagai berikut :

1.DIREKTUR UTAMA

- a. Direktur Utama mempunyai tugas :
 1. Memimpin dan mengelola perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
 2. Menterjemahkan kebijakan pokok yang telah digariskan oleh Kepala Daerah melalui Dewan Pengawas ke dalam kebijakan umum perusahaan.
 3. Membina praktek manajemen yang baik dan teratur dalam perusahaan dengan berpedoman pada prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG).
- b. Direktur Utama mempunyai wewenang :
 1. Menyetujui Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) jajaran dibawahnya.
 2. Menetapkan target kinerja jajaran dibawahnya.
 3. Bertindak sebagai otorisator dalam anggaran keuangan, Surat Perintah Mengeluarkan Uang (SPMU) dan penandatanganan surat berharga.
- c. Direktur Utama bertanggungjawab kepada Kepala Daerah melalui Dewan Pengawas.

2.DIREKTUR OPERASI

- a. Direktur Operasi mempunyai tugas :
 - 1. Memimpin dan mengelola fungsi produksi dan distribusi air pada pelanggan.
 - 2. Memimpin dan mengelola fungsi perencanaan kendali operasi.
 - 3. Mengarahkan dan mengawasi pelaksanaan program untuk menjamin tersedianya air yang memenuhi standar kualitas, kuantitas dan kontinuitas bagi pelanggan di seluruh wilayah pelayanan.
- b. Direktur Operasi mempunyai wewenang :
 - 1. Menyetujui arah dan kebijakan operasi yang terkait perencanaan, pemeliharaan proses produksi dan distribusi air minum, serta pengendalian kehilangan air.
 - 2. Menyetujui Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) jajaran dibawahnya.
 - 3. Menetapkan target kinerja jajaran di bawahnya.
- c. Direktur Operasi bertanggungjawab kepada Direktur Utama.

3.DIREKTUR PELAYANAN

- a. Direktur Pelayanan mempunyai tugas :
 - 1. Memimpin dan mengelola fungsi pelayanan pelanggan.
 - 2. Mengkoordinasi penyusunan rencana kerja pelayanan eksternal dan internal.

3. Mengarahkan dan mengawasi pelaksanaan program untuk menjamin tercapainya pelayanan prima, optimalisasi pendapatan, serta peningkatan cakupan pelayanan.
- b. Direktur Pelayanan mempunyai wewenang :
1. Menyetujui arah dan kebijakan pelayanan yang terkait dengan pelayanan pelanggan dan pengelolaan pemakaian air.
 2. Menyetujui Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) jajaran di bawahnya.
 3. Menetapkan target kinerja jajaran di bawahnya.
- c. Direktur Pelayanan bertanggungjawab kepada Direktur Utama.

4.DIREKTUR KEUANGAN

- a. Direktur Keuangan mempunyai tugas :
1. Memimpin dan mengelola fungsi keuangan.
 2. Mengkoordinasi penyusunan Rencana Kerja Pembiayaan Operasi dan Pengembangan Investasi.
 3. Mengarahkan dan mengawasi pelaksanaan program untuk menjamin tersedianya anggaran yang cukup untuk operasi perusahaan dan investasi pengembangan serta kepatuhan perpajakan.
- b. Direktur Keuangan mempunyai wewenang :
1. Menyetujui arah dan kebijakan keuangan yang terkait dengan pengelolaan keuangan, pengelolaan aset, dan teknologi sistem informasi.

2. Menyetujui Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) jajaran di bawahnya.
 3. Menetapkan target kinerja jajaran di bawahnya.
- c. Direktur keuangan bertanggungjawab kepada Direktur Utama.

Direktur Keuangan membawahi :

1. Manajer Senior Kelola Keuangan

- a. Manajer Senior Kelola Keuangan mempunyai tugas :
 1. Mengelola anggaran dan kas.
 2. Mengelola akuntansi.
 3. Mengelola rekening dan penagihan.
- b. Manajer Senior Kelola Keuangan mempunyai wewenang :
 1. Menyetujui kegiatan yang bersifat strategis yang terkait dengan anggaran dan kas, akuntansi, rekening dan penagihan.
 2. Menyetujui laporan keuangan dan laporan anggaran perusahaan.
 3. Menyetujui dokumen pengeluaran uang perusahaan beserta bukti pendukungnya.
- c. Manajer Senior Kelola Keuangan bertanggungjawab kepada Direktur Keuangan.

Manajer Senior Kelola Keuangan membawahi :

1. Manajer Anggaran dan Kas

a. Manajer Anggaran dan Kas mempunyai tugas :

1. Mengelola anggaran perusahaan yang meliputi penyusunan rencana anggaran penerimaan dan pengeluaran perusahaan, pengendalian pembiayaan berdasarkan anggaran yang disusun.
2. Mengelola kas perusahaan termasuk penyusunan standar rasio antara perencanaan penganggaran keuangan dengan pengeluaran keuangan untuk melakukan analisis keuangan.

b. Manajer Anggaran dan Kas mempunyai wewenang :

1. Menyetujui kegiatan operasional yang terkait dengan anggaran, treasury dan kas.
2. Menyetujui cek, bilyet giro, aplikasi transfer dan semua surat-surat mengenai penyelenggaraan rutin.

c. Manajer Anggaran dan Kas bertanggungjawab Kepada Manajer Senior Kelola Keuangan.

2. Manajer Akuntansi

a. Manajer Akuntansi mempunyai tugas :

1. Mengelola akuntansi umum yang meliputi penyajian laporan keuangan secara akurat, serta analisa laporan keuangan untuk kebutuhan operasional perusahaan.
2. Mengelola administrasi Surat Perintah Mengeluarkan Uang (SPMU) yang meliputi penerbitan dan penyimpanan SPMU.

- b. Manajer Akuntansi mempunyai wewenang :
Menyetujui kegiatan operasional yang terkait dengan akuntansi umum, akuntansi manajemen dan SPMU.
- c. Manajer Akuntansi bertanggungjawab Kepada Manajer Senior Kelola Keuangan.

3. Manajer Rekening dan Penagihan

- a. Manajer Rekening dan Penagihan mempunyai tugas :
 - 1. Mengelola penerbitan rekening termasuk peremajaan data.
 - 2. Mengelola penagihan piutang rekening swasta dan penagihan rekening pemerintah.
 - 3. Mengelola pendapatan lain-lain.
- b. Manajer Rekening dan Penagihan mempunyai wewenang :
Menyetujui kegiatan operasional yang terkait dengan penerbitan, pengawasan dan penagihan rekening swasta dan pemerintah, serta pendapatan lain-lain.
- c. Manajer Rekening dan Penagihan bertanggungjawab Kepada Manajer Senior Kelola Keuangan.

2. Manajer Senior Kelola Aset

- a. Manajer Senior Kelola Aset mempunyai tugas :
 - 1. Mengelola pengamanan, penguasaan dan pemberdayaan aset properti.
 - 2. Mengelola pengelolaan pengamanan, penguasaan dan pemberdayaan aset non properti.

- b. Manajer Senior Kelola Aset mempunyai wewenang :
Menyetujui kegiatan yang bersifat strategis terkait dengan kelola aset properti dan non properti
- c. Manajer Senior Kelola Aset bertanggungjawab Kepada Direktur Keuangan.

Manajer Senior Kelola Aset membawahi :

1. Manajer Kelola Aset Properti

- a. Manajer Kelola Aset Properti mempunyai tugas :
 - 1. Mengelola aset rumah dinas dan ponten sehingga dicapai pemanfaatan yang optimal.
 - 2. Mengelola aset tanah dan bangunan lainnya.
- b. Manajer Kelola Aset Properti mempunyai wewenang :
Menyetujui kegiatan operasional yang terkait dengan pengelolaan aset rumah dinas dan ponten serta tanah dan bangunan lainnya.
- c. Manajer Kelola Aset Properti bertanggungjawab Kepada Manajer Senior Kelola Aset.

2. Manajer Kelola Aset Non Properti

- a. Manajer Kelola Aset Non Properti mempunyai tugas :
 - 1. Mengelola aset bisnis inti perusahaan sehingga dicapai pemanfaatan yang optimal.
 - 2. Mengelola aset atau barang inventaris.

- b. Manajer Kelola Aset Non Properti mempunyai wewenang :
Menyetujui kegiatan operasional yang terkait dengan pengelolaan aset bisnis inti dan aset atau barang inventaris.
- c. Manajer Kelola Aset Non Properti bertanggungjawab Kepada Manajer Senior Kelola Aset.

3.Manajer Teknologi Sistem Informasi

- a. Manajer Teknologi Sistem Informasi mempunyai tugas :
 - 1. Mengelola infrastruktur teknologi informasi yang meliputi penyediaan fasilitas, komputer, jaringan komputer, server, email sistem termasuk sistem keamanannya.
 - 2. Mengelola sistem informasi teknologi yang meliputi perencanaan mapping proses bisnis dengan aplikasi IT, pemeliharaan dan perubahan aplikasi sistem informasi sesuai bisnis perusahaan.
- b. Manajer Teknologi Sistem Informasi mempunyai wewenang :
 - 1. Menyetujui kegiatan operasional yang terkait dengan infrastruktur, sistem informasi dan pengembangan teknologi informasi.
 - 2. Menyetujui aplikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan.
- c. Manajer Teknologi Sistem Informasi bertanggungjawab Kepada Direktur Keuangan.

4.2. Analisis Data

4.2.1. Mengumpulkan Data Akuntansi Pertanggungjawaban

4.2.1.1. 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 tanggungjawab yang jelas, perusahaan dapat menetapkan pihak yang bertanggungjawab jika terjadi penyimpangan dalam anggaran.

Proses penyusunan anggaran pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya telah mengikutsertakan partisipasi manajer-manajer bagian. Hal ini dimaksudkan sebagai dasar perencanaan dan pengendalian keuangan perusahaan.

Tujuan penyusunan anggaran pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya 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 bawahannya 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 Surya Sembada Kota Surabaya bersifat realistis dan tidak kaku. Anggaran yang telah ada dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi perusahaan yang mungkin berubah.

4.2.1.2. Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali

Manajer memiliki wewenang sehingga dapat mengendalikan sesuatu yang berada di bawah kewenangannya. Oleh sebab itu, ada atau tidaknya wewenang manajer dapat mempengaruhi secara signifikan terhadap suatu biaya. Biaya dapat dikelompokkan menjadi dua golongan yaitu biaya terkendali dan biaya tidak terkendali.

Biaya terkendali adalah biaya yang dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban tertentu dalam jangka waktu tertentu. Biaya terkendali hanya dapat dipengaruhi secara signifikan dengan wewenang yang dimiliki oleh manajer tertentu. Sedangkan biaya tidak terkendali merupakan

biaya yang tidak dapat dipengaruhi secara signifikan oleh seorang manajer pusat pertanggungjawaban tertentu dalam jangka waktu tertentu.

Pemisahan antara biaya-biaya yang terkendali dengan tidak terkendali sangatlah penting untuk menetapkan pusat pertanggungjawaban yang bertanggungjawab atas realisasi dan penyimpangan dari suatu anggaran. Manajemen dapat mengetahui dimana biaya terjadi dan siapa yang harus bertanggungjawab atas realisasi dan penyimpangan pada anggaran. Dengan mengetahui tempat biaya dan penanggungjawab biaya, manajemen akan lebih mudah mengendalikan biaya. Namun PDAM Surya Sembada Kota Surabaya belum melakukan pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali dengan cukup memadai, tidak ada pemisahan antar biaya terkendali dan biaya tidak terkendali yang dilakukan pada anggaran yang dibuat oleh PDAM Surya Sembada Kota Surabaya.

4.2.1.3. Laporan Pertanggungjawaban

Salah satu unsur penting dalam akuntansi pertanggungjawaban adalah laporan pertanggungjawaban kepada manajer yang bertanggungjawab. Laporan pertanggungjawaban berisi informasi yang berguna bagi manajer dalam pengambil keputusan. Laporan pertanggungjawaban anggaran disajikan untuk memungkinkan setiap manajer melakukan pengelolaan anggaran.

Laporan pertanggungjawaban pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya tersaji dalam bentuk laporan keuangan tahun 2013 dan tahun 2012 yang penyusunannya dilakukan satu tahun sekali. Pertanggungjawaban dilakukan oleh

manajer masing-masing divisi kepada Direktur Utama atau Dewan Pengawas dan Pemegang Saham. Laporan pertanggungjawaban ini antara lain sebagai berikut :

Laporan Neraca Komparatif PDAM Surya Sembada Kota Surabaya tahun 2013 dan tahun 2012.

Tabel 4.2
PDAM SURYA SEMBADA KOTA SURABAYA
Neraca Komparatif
Periode 2013 dan 2012

(Dalam ribuan rupiah)

| | TH.2013 | TH.2012 | KEWAJIBAN DAN EKUITAS | TH.2013 | TH.2012 |
|------------------------------|----------------------|----------------------|---|----------------------|----------------------|
| ASET | | | Kewajiban Lancar | 27,839,349 | 37,549,924 |
| -Kas dan Setara Kas | 727,148,743 | 674,707,425 | -Kewajiban Usaha | 27,839,349 | 37,549,924 |
| -Piutang Usaha | 16,625,084 | 18,108,045 | -Kewajiban Non Usaha | 2,542,838 | 3,635,183 |
| -Piutang lain-lain | 2,436,052 | 2,459,989 | -Biaya yang masih harus dibayar | 26,275,308 | 29,201,028 |
| -Persediaan | 44,205,994 | 39,347,371 | -Pendapatan diterima dimuka | 837,475 | 2,810,704 |
| | | | -Kewajiban Pajak | 19,542,091 | 15,498,767 |
| JUMLAH AKTIVA LANCAR: | 790,415,873 | 734,622,829 | -Kewajiban Pinjaman Jatuh Tempo | 35,381,465 | 35,381,466 |
| | | | -Kewajiban Jangka Pendek | 4,198,800 | 2,744,453 |
| ASET TETAP | | | JUMLAH KEWAJIBAN LANCAR: | 116,617,326 | 126,821,525 |
| -Nilai Perolehan | 1,400,073,327 | 1,362,035,526 | KEWAJIBAN JANGKA PANJANG | | |
| -Akumulasi Penyusutan | (937,084,957) | (866,350,129) | -Pinjaman Luar Negeri | 95,132,414 | 130,706,315 |
| | | | -Kewajiban Imbalan Pasti | 3,068,877 | 5,629,225 |
| NILAI BUKU: | 462,988,370 | 495,685,397 | J. KEWAJIBAN JANGKA PANJANG: | 98,201,291 | 136,335,540 |
| | | | EKUITAS | | |
| ASET DLM PENYELESAIAN | - | - | -Modal | 17,000,000 | 17,000,000 |
| | | | -Kekayaan Pemda yang dipisahkan | 64,403,538 | 64,403,538 |
| ASET TIDAK BERWUJUD | 4,030,476 | 3,638,628 | -Penyertaan Modal yg Blm Ditetapkan Statusnya | 30,085,348 | 30,085,348 |
| -Akumulasi Amortisasi | (2,666,404) | (1,912,013) | -Modal Hibah | 4,793,006 | 4,793,006 |
| | | | -Selisih Penilaian Kembali Aset | 15,971,025 | 15,971,025 |
| NILAI BUKU | 1,364,072 | 1,726,615 | -Cadangan Umum | 163,552,187 | 138,879,156 |
| Uang Jaminan | 402,849 | 402,849 | -Cadangan Tujuan | 466,396,694 | 457,839,604 |
| Beban Dibayar Dimuka | 1,016,151 | 181,475 | -Cadangan Sosial dan Pendidikan | 40,056,875 | 30,428,494 |
| | | | -Cadangan Sumbangan dan Pensiun | 51,910,856 | 38,920,139 |
| TOTAL ASET: | 1,256,187,315 | 1,232,619,165 | -Laba Berjalan | 187,199,169 | 171,141,790 |
| | | | JUMLAH EKUITAS: | 1,041,368,698 | 969,462,100 |
| | | | TOTAL KEWAJIBAN DAN EKUITAS: | 1,256,187,315 | 1,232,619,165 |

Sumber : Laporan Keuangan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya (2013 dan 2012)

Laporan perhitungan Laba-Rugi Komparatif PDAM Surya Sembada Kota Surabaya tahun 2013 dan tahun 2012.

Tabel 4.3
PDAM SURYA SEMBADA KOTA SURABAYA
Perhitungan Laba-Rugi Komparatif
Periode 2013 dan 2012
(dalam ribuan rupiah)

| URAIAN | TH.2013 | TH.2012 |
|---------------------------------------|--------------------|--------------------|
| PENDAPATAN USAHA | | |
| -Pendapatan Air | 577,414,552 | 552,239,189 |
| -Pendapatan Non Air | 47,398,864 | 49,978,595 |
| Jumlah Pendapatan Usaha | 624,813,416 | 602,217,784 |
| BEBAN USAHA | | |
| -Beban Operasi | 308,510,789 | 281,463,289 |
| -Beban Perbaikan dan Pemeliharaan | 22,893,541 | 34,210,799 |
| -Beban Penyusutan dan Amortisasi | 71,603,822 | 77,558,249 |
| -Beban Bunga | 10,746,677 | 13,095,027 |
| Jumlah Beban Usaha | 413,754,829 | 406,327,364 |
| LABA USAHA | 211,058,587 | 195,890,420 |
| -Pendapatan (Beban) Non Usaha | 36,504,682 | 32,742,773 |
| -Biaya Non Usaha | 4,755,232 | 5,202,633 |
| -Pendapatan (Beban) Non Usaha Bersih | 31,749,450 | 27,540,140 |
| LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN | 242,808,037 | 223,430,560 |
| -Pajak Penghasilan | 55,608,868 | 52,288,770 |
| LABA SESUDAH PAJAK | 187,199,169 | 171,141,790 |

Sumber : Laporan Keuangan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya (2013 dan 2012)

4.2.2. Menganalisis Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu tipe informasi akuntansi manajemen. Akuntansi pertanggungjawaban pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya memfokuskan terhadap pembagian wewenang kepada manajer yang bertanggungjawab. Akuntansi pertanggungjawaban berperan sebagai alat pengendalian anggaran dengan menghubungkan anggaran dengan bagian dimana anggaran 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 anggaran dan realisasi. Dengan membandingkan anggaran dan realisasi, maka akan diperoleh selisih atas anggaran tersebut. Apabila terdapat selisih yang menguntungkan kinerja manajer tersebut dinilai berprestasi, sedangkan jika terdapat selisih yang tidak menguntungkan maka manajer tersebut dimintai pertanggungjawaban atas kinerjanya. Laporan pertanggungjawaban ini, sebagai berikut :

Tabel 4.4
PDAM SURYA SEMBADA KOTA SURABAYA
Analisis Varian Pendapatan dan Biaya Tahun 2013

(dalam ribuan rupiah)

| NAMA AKUN | ANGGARAN | REALISASI | SELISIH |
|---------------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| PENDAPATAN USAHA | | | |
| -Pendapatan Air | 544,285,302 | 577,414,552 | 33,129,250 |
| -Pendapatan Non Air | 50,915,162 | 47,398,864 | (3,516,298) |
| Jumlah Pendapatan Usaha | 595,200,464 | 624,813,416 | 29,612,952 |
| BEBAN USAHA | | | |
| -Beban Operasi | 330,963,985 | 308,510,789 | 22,453,196 |
| -Beban Perbaikan & Pemeliharaan | 20,219,202 | 22,893,541 | (2,674,339) |
| -Beban Penyusutan dan Amortisasi | 70,352,305 | 71,603,822 | (1,251,517) |
| -Beban Bunga | 8,213,120 | 10,746,677 | (2,533,557) |
| Jumlah Beban Usaha | 429,748,612 | 413,754,829 | 15,993,783 |
| LABA USAHA | 165,451,852 | 211,058,587 | 45,606,735 |
| -Pendapatan (Beban) Non Usaha | 38,098,853 | 36,504,682 | (1,594,171) |
| -Biaya Non Usaha | 3,246,488 | 4,755,232 | (1,508,744) |
| -Pendapatan (Beban) Non Usaha Bersih | 34,852,365 | 31,749,450 | (3,102,915) |
| LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN | 200,304,217 | 242,808,037 | 42,503,820 |
| -Pajak Penghasilan | 57,499,979 | 55,608,868 | 1,891,111 |
| LABA SESUDAH PAJAK | 142,804,238 | 187,199,169 | 44,394,931 |

Sumber : Olahan Penulis

Berdasarkan tabel 4.4 dijelaskan bahwa :

Pendapatan Usaha.

Realisasi pendapatan usaha sebesar Rp 624.813.952,- dari anggaran sejumlah Rp 595.200.464,- . Hal ini menunjukkan pendapatan usaha di tahun 2013 adanya selisih menguntungkan yaitu sebesar Rp 29.612.952,-. Realisasi lebih besar dari pada yang dianggarkan.

Beban Usaha

Realisasi beban usaha sebesar Rp 413.754.829,- dari anggaran sejumlah Rp 429.748.612,- . Hal ini menunjukkan beban usaha di tahun 2013 adanya selisih menguntungkan yaitu sebesar RP 15.993.783,-. Realisasi lebih kecil dari pada yang dianggarkan.

Laba Usaha

Diperoleh dari pendapatan usaha dikurangi dengan beban usaha, sehingga realisasi laba usaha sebesar Rp 211.058587,- dari anggaran sejumlah Rp 165.451.852,- . Hal ini menunjukkan laba usaha di tahun 2013 adanya selisih menguntungkan yaitu sebesar Rp 45.606.735,-. Realisasi lebih besar dari pada yang dianggarkan.

Pendapatan (Beban) Non Usaha Bersih

Diperoleh dari pendapatan (beban) non usaha dikurangi dengan biaya non usaha, sehingga realisasi pendapatan (beban) non usaha bersih sebesar Rp 31.749.450,- dari anggaran sejumlah Rp 34.852.365,- . Hal ini menunjukkan pendapatan (beban) non usaha di tahun 2013 adanya selisih tidak menguntungkan yaitu sebesar Rp 3.102.915,-. Realisasi lebih kecil dari pada yang dianggarkan.

Laba Sebelum Pajak Penghasilan

Diperoleh dari laba usaha ditambah dengan pendapatan (beban) non usaha bersih, sehingga realisasi laba sebelum pajak penghasilan sebesar Rp 242.808.037,- dari anggaran sejumlah Rp 200.304.217,- . Hal ini menunjukkan laba sebelum pajak

penghasilan di tahun 2013 adanya selisih menguntungkan yaitu sebesar Rp 42.503.820,-. Realisasi lebih besar dari pada yang dianggarkan.

Laba Sesudah Pajak

Realisasi laba sesudah pajak sebesar Rp 187.199.169,- dari anggaran sejumlah Rp 142.804.238,- . Hal ini menunjukkan laba sesudah pajak ditahun 2013 adanya selisih menguntungkan yaitu sebesar Rp 44.394.931,-. Realisasi lebih besar dari pada yang dianggarkan.

Berdasarkan keterangan di atas, dapat di katakan bahwa kinerja dari manajer PDAM Surya Sembada Kota Surabaya cukup memadai dalam perolehan laba di tahun 2013. Tetapi dalam laporan prtanggungjawaban adanya selisih-selisih yang tidak menguntungkan terdapat pada Pendapatan non air, Beban perbaikan dan pemeliharaan, Beban penyusutan dan amortisasi, Beban bunga, Pendapatan (beban) non usaha, Biaya non usaha, Pendapatan (beban) non usaha bersih. Maka perusahaan dapat segerah menelusuri penyebab dari selisih tidak menguntungkan tersebut dan mengambil tindakan koreksi untuk kedepannya.

Tabel 4.5
PDAM SURYA SEMBADA KOTA SURABAYA
Analisis Varian Pendapatan dan Biaya Tahun 2012

(dalam ribuan rupiah)

| NAMA AKUN | ANGGARAN | REALISASI | SELISIH |
|---------------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| PENDAPATAN USAHA | | | |
| -Pendapatan Air | 535,585,565 | 552,239,189 | 16,653,624 |
| -Pendapatan Non Air | 44,201,247 | 49,978,595 | 5,777,348 |
| Jumlah Pendapatan Usaha | 579,786,812 | 602,217,784 | 22,430,972 |
| BEBAN USAHA | | | |
| -Beban Operasi | 296,694,085 | 281,463,289 | 15,230,796 |
| -Beban Perbaikan & Pemeliharaan | 35,131,018 | 34,210,799 | 920,219 |
| -Beban Penyusutan dan Amortisasi | 73,951,030 | 77,558,249 | (3,607,219) |
| -Beban Bunga | 10,769,268 | 13,095,027 | (2,325,759) |
| Jumlah Beban Usaha | 416,545,401 | 406,327,364 | 10,218,037 |
| LABA USAHA | 163,241,411 | 195,890,420 | 32,649,009 |
| -Pendapatan (Beban) Non Usaha | 30,711,382 | 32,742,773 | 2,031,391 |
| -Biaya Non Usaha | 6,005,869 | 5,202,633 | 803,236 |
| -Pendapatan (Beban) Non Usaha Bersih | 24,705,513 | 27,540,140 | 2,834,627 |
| LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN | 187,946,924 | 223,430,560 | 35,483,636 |
| -Pajak Penghasilan | 54,666,256 | 52,288,770 | 2,377,486 |
| LABA SESUDAH PAJAK | 133,280,668 | 171,141,790 | 37,861,122 |

Sumber : Olahan Penulis

Berdasarkan tabel 4.5 dijelaskan bahwa :

Pendapatan Usaha.

Realisasi pendapatan usaha sebesar Rp 602.217.784,- dari anggaran sejumlah Rp 579.786.812,- . Hal ini menunjukkan pendapatan usaha di tahun 2012 adanya selisih menguntungkan yaitu sebesar Rp 22.430.972,-. Realisasi lebih besar dari pada yang dianggarkan.

Beban Usaha

Realisasi beban usaha sebesar Rp 406.327.364,- dari anggaran sejumlah Rp 416.545.401,- . Hal ini menunjukkan beban usaha di tahun 2013 adanya selisih menguntungkan yaitu sebesar RP 10.218.037,-. Realisasi lebih kecil dari pada yang dianggarkan.

Laba Usaha

Diperoleh dari pendapatan usaha dikurangi dengan beban usaha, sehingga realisasi laba usaha sebesar Rp 195.890.420,- dari anggaran sejumlah Rp 163.241.411,- . Hal ini menunjukkan laba usaha di tahun 2013 adanya selisih menguntungkan yaitu sebesar Rp 32.649.009,-. Realisasi lebih besar dari pada yang dianggarkan.

Pendapatan (Beban) Non Usaha Bersih

Diperoleh dari pendapatan (beban) non usaha dikurangi dengan biaya non usaha, sehingga realisasi pendapatan (beban) non usaha bersih sebesar Rp 27.540.140,- dari anggaran sejumlah Rp 24.705.513,- . Hal ini menunjukkan pendapatan (beban) non usaha di tahun 2013 adanya selisih menguntungkan yaitu sebesar Rp 2.834.627,-. Realisasi lebih besar dari pada yang dianggarkan.

Laba Sebelum Pajak Penghasilan

Diperoleh dari laba usaha ditambah dengan pendapatan (beban) non usaha bersih, sehingga realisasi laba sebelum pajak penghasilan sebesar Rp 223.430.560,- dari anggaran sejumlah Rp 187.946.924,- . Hal ini menunjukkan laba sebelum pajak

penghasilan di tahun 2013 adanya selisih menguntungkan yaitu sebesar Rp 35.483.636,-. Realisasi lebih besar dari pada yang dianggarkan.

Laba Sesudah Pajak

Realisasi laba sesudah pajak sebesar Rp 171.141.790,- dari anggaran sejumlah Rp 133.280.668,- . Hal ini menunjukkan laba sesudah pajak ditahun 2013 adanya selisih menguntungkan yaitu sebesar Rp 37.861.122,-. Realisasi lebih besar dari pada yang dianggarkan.

Berdasarkan keterangan di atas, dapat di katakan bahwa kinerja dari manajer PDAM Surya Sembada Kota Surabaya memadai dalam perolehan laba di tahun 2012. Dalam laporan pertanggungjawabannya masih terdapat selisih yang tidak menguntungkan yaitu Beban penyusutan dan amortisasi, Beban bunga.

Dengan membandingkan antara anggaran dan realisasi yang tersaji dalam laporan pertanggungjawaban , maka dapat diperoleh presentase atas anggaran dan realisasi. Presentase anggaran dan realisasi PDAM Surya Sembada Kota Surabaya, sebagai berikut :

Tabel 4.6**PDAM SURYA SEMBADA KOTA SURABAYA****Presentase Analisis Varian Pendapatan dan Biaya Tahun 2013**

(dalam ribuan rupiah)

| NAMA AKUN | ANGGARAN | REALISASI | SELISIH | % | KET |
|---------------------------------------|--------------------|--------------------|----------------------|------------|----------------|
| PENDAPATAN USAHA | | | | | |
| -Pendapatan Air | 544,285,302 | 577,414,552 | (33,129,250) | 6% | Surplus |
| -Pendapatan Non Air | 50,915,162 | 47,398,864 | 3,516,298 | (7%) | Defisit |
| Jumlah Pendapatan Usaha | 595,200,464 | 624,813,416 | (29,612,952) | 5% | Surplus |
| BEBAN USAHA | | | | | |
| -Beban Operasi | 330,963,985 | 308,510,789 | 22,453,196 | 7% | Surplus |
| -Beban Perbaikan & Pemeliharaan | 20,219,202 | 22,893,541 | (2,674,339) | (13%) | Defisit |
| -Beban Penyusutan dan Amortisasi | 70,352,305 | 71,603,822 | (1,251,517) | (2%) | Defisit |
| -Beban Bunga | 8,213,120 | 10,746,677 | (2,533,557) | (31%) | Defisit |
| Jumlah Beban Usaha | 429,748,612 | 413,754,829 | 15,993,783 | 4% | Surplus |
| LABA USAHA | 165,451,852 | 211,058,587 | (45,606,735) | 27% | Surplus |
| -Pendapatan (Beban) Non Usaha | 38,098,853 | 36,504,682 | 1,594,171 | (4%) | Defisit |
| -Biaya Non Usaha | 3,246,488 | 4,755,232 | (1,508,744) | (46%) | Defisit |
| -Pendapatan (Beban) Non Usaha Bersih | 34,852,365 | 31,749,450 | 3,102,915 | (9%) | Defisit |
| LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN | 200,304,217 | 242,808,037 | (42,503,820) | 21% | Surplus |
| -Pajak Penghasilan | 57,499,979 | 55,608,868 | 1,891,111 | 3% | Surplus |
| LABA SESUDAH PAJAK | 142,804,238 | 187,199,169 | (44,394,931) | 31% | Surplus |

Sumber : Olahan Penulis

Berdasarkan tabel 4.6 dijelaskan bahwa :

Pendapatan Usaha

Pendapatan air di tahun 2013 memperoleh selisih sebesar Rp (33.129.250,-), selisih menguntungkan dengan presentase sebesar 6% surplus. Menunjukkan adanya perolehan realisasi yang lebih besar dari pada anggaran.

Pendapatan non air di tahun 2013 memperoleh selisih sebesar Rp 3.516.298,-, selisih tidak menguntungkan dengan presentase (7%) defisit. Menunjukkan adanya perolehan realisasi yang lebih kecil dari pada anggaran.

Jumlah selisih pendapatan usaha di tahun 2013 sebesar Rp (29.612.952,-), selisih menguntungkan dengan presentase sebesar 5 % surplus.

Beban Usaha

Beban operasi di tahun 2013 terdapat selisih sebesar Rp 22.453.196,- , selisih menguntungkan dengan presentase 7% surplus. Menunjukkan adanya perolehan realisasi yang lebih kecil dari pada anggaran.

Beban perbaikan dan pemeliharaan di tahun 2013 terdapat selisih sebesar Rp (2.674.339,-) , selisih tidak menguntungkan dengan presentase (13%) defisit. Menunjukkan adanya perolehan realisasi yang lebih besar dari pada anggaran.

Beban penyusutan dan amortisasi di tahun 2013 terdapat selisih sebesar Rp (1.251.517,-) , selisih tidak menguntungkan dengan presentase (2%) defisit. Menunjukkan adanya perolehan realisasi yang lebih besar dari pada anggaran.

Beban bunga di tahun 2013 terdapat selisih sebesar Rp (2.533.557,-) , selisih tidak menguntungkan dengan presentase (31%) defisit. Menunjukkan adanya perolehan realisasi yang lebih besar dari pada anggaran.

Jumlah selisih beban usaha di tahun 2013 sebesar Rp 15.993.783,- , selisih menguntungkan dengan presentase 4% surplus.

Laba usaha di tahun 2013 memperoleh selisih sebesar Rp (45.606.735,-) , selisih menguntungkan dengan presentase 27% surplus. Menunjukkan adanya perolehan realisasi yang lebih besar dari ada anggaran.

Pendapatan (beban) non usaha di tahun 2013 memperoleh selisih sebesar Rp 1.594.171,- , selisih tidak menguntungkan dengan presentase (4%) defisit. Menunjukkan adanya perolehan realisasi yang lebih kecil dari pada anggaran.

Biaya non usaha di tahun 2013 terdapat selisih sebesar Rp (1.508.744,-) , selisih tidak menguntungkan dengan presentase (46%) defisit. Menunjukkan adanya perolehan realisasi yang lebih besar dari pada anggaran.

Pendapatan (beban) non usaha bersih di tahun 2013 memperoleh selisih sebesar Rp 3.102.915,- , selisih tidak menguntungkan dengan presentase 9% defisit. Menunjukkan adanya perolehan realisasi yang lebih kecil dari pada anggaran.

Laba sebelum pajak penghasilan di tahun 2013 memperoleh selisih sebesar Rp (42.503.820,-) , selisih menguntungkan dengan presentase 21% surplus. Menunjukkan adanya perolehan realisasi yang lebih besar dari pada anggaran.

Pajak penghasilan di tahun 2013 terdapat selisih sebesar Rp 1.891.111,- , selisih menguntungkan dengan presentase 3% surplus. Menunjukkan adanya perolehan realisasi yang lebih kecil dari pada anggaran.

Laba sesudah pajak di tahun 2013 memperoleh selisih sebesar Rp (44.394.931,-), selisih menguntungkan dengan presentase 31% surplus. Menunjukkan adanya perolehan realisasi yang lebih besar dari pada anggaran.

Berdasarkan keterangan diatas laporan pertanggungjawanan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya di tahun 2013 cukup memadai. Pendapatan usaha yang diperoleh belum sepenuhnya, pada Pendapatan non air mengalami defisit. Beban usaha belum bisa diminimalisir, perolehan surplus hanya pada Beban operasi saja. Selebihnya pada Beban perbaikan dan pemeliharaan, Beban penyusutan dan amortisasi, Beban bunga masih terdapat defisit.

Tabel 4.7

PDAM SURYA SEMBADA KOTA SURABAYA

Presentase Analisis Varian Pendapatan dan Biaya Tahun 2012

(dalam ribuan rupiah)

| NAMA AKUN | ANGGARAN | REALISASI | SELISIH | % | KET |
|---------------------------------------|--------------------|--------------------|---------------------|------------|----------------|
| PENDAPATAN USAHA | | | | | |
| -Pendapatan Air | 535,585,565 | 552,239,189 | (16,653,624) | 3% | Surplus |
| -Pendapatan Non Air | 44,201,247 | 49,978,595 | (5,777,348) | 13% | Surplus |
| Jumlah Pendapatan Usaha | 579,786,812 | 602,217,784 | (22,430,972) | 4% | Surplus |
| BEBAN USAHA | | | | | |
| -Beban Operasi | 296,694,085 | 281,463,289 | 15,230,796 | 5% | Surplus |
| -Beban Perbaikan & Pemeliharaan | 35,131,018 | 34,210,799 | 920,219 | 3% | Surplus |
| -Beban Penyusutan dan Amortisasi | 73,951,030 | 77,558,249 | (3,607,219) | (5%) | Defisit |
| -Beban Bunga | 10,769,268 | 13,095,027 | (2,325,759) | (21%) | Defisit |
| Jumlah Beban Usaha | 416,545,401 | 406,327,364 | 10,218,037 | 2% | Surplus |
| LABA USAHA | 163,241,411 | 195,890,420 | (32,649,009) | 20% | Surplus |
| -Pendapatan (Beban) Non Usaha | 30,711,382 | 32,742,773 | (2,031,391) | 7% | Surplus |
| -Biaya Non Usaha | 6,005,869 | 5,202,633 | 803,236 | 13% | Surplus |
| -Pendapatan (Beban) Non Usaha Bersih | 24,705,513 | 27,540,140 | (2,834,627) | 11% | Surplus |
| LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN | 187,946,924 | 223,430,560 | (35,483,636) | 18% | Surplus |
| -Pajak Penghasilan | 54,666,256 | 52,288,770 | 2,377,486 | 4% | Surplus |
| LABA SESUDAH PAJAK | 133,280,668 | 171,141,790 | (37,861,122) | 28% | Surplus |

Sumber : Olahan Penulis

Berdasarkan tabel 4.7 dijelaskan bahwa :

Pendapatan Usaha

Pendapatan air di tahun 2012 memperoleh selisih sebesar Rp (16.653.624,-), selisih menguntungkan dengan presentase sebesar 3% surplus. Menunjukkan adanya perolehan realisasi yang lebih besar dari pada anggaran.

Pendapatan non air di tahun 2012 memperoleh selisih sebesar Rp (5.777.348,-), selisih menguntungkan dengan presentase 13% surplus. Menunjukkan adanya perolehan realisasi yang lebih besar dari pada anggaran.

Jumlah selisih pendapatan usaha di tahun 2012 sebesar Rp (22.430.972,-), selisih menguntungkan dengan presentase sebesar 4 % surplus.

Beban Usaha

Beban operasi di tahun 2012 terdapat selisih sebesar Rp 15.230.796,- , selisih menguntungkan dengan presentase 5% surplus. Menunjukkan adanya perolehan realisasi yang lebih kecil dari pada anggaran.

Beban perbaikan dan pemeliharaan di tahun 2012 terdapat selisih sebesar Rp 920.219,- , selisih menguntungkan dengan presentase (3%) surplus. Menunjukkan adanya perolehan realisasi yang lebih kecil dari pada anggaran.

Beban penyusutan dan amortisasi di tahun 2012 terdapat selisih sebesar Rp (3.607.219,-) , selisih tidak menguntungkan dengan presentase (5%) defisit. Menunjukkan adanya perolehan realisasi yang lebih besar dari pada anggaran.

Beban bunga di tahun 2012 terdapat selisih sebesar Rp (2.325.759,-) , selisih tidak menguntungkan dengan presentase (21%) defisit. Menunjukkan adanya perolehan realisasi yang lebih besar dari pada anggaran.

Jumlah selisih beban usaha di tahun 2012 sebesar Rp 10.218.037,- , selisih menguntungkan dengan presentase 2% surplus.

Laba usaha di tahun 2012 memperoleh selisih sebesar Rp (32.649.009,-) , selisih menguntungkan dengan presentase 20% surplus. Menunjukkan adanya perolehan realisasi yang lebih besar dari ada anggaran.

Pendapatan (beban) non usaha di tahun 2012 memperoleh selisih sebesar Rp (2.031.391,-) , selisih menguntungkan dengan presentase (7%) surplus. Menunjukkan adanya perolehan realisasi yang lebih besar dari pada anggaran.

Biaya non usaha di tahun 2012 terdapat selisih sebesar Rp 803.236,- , selisih menguntungkan dengan presentase 13% surplus. Menunjukkan adanya perolehan realisasi yang lebih kecil dari pada anggaran.

Pendapatan (beban) non usaha bersih di tahun 2012 memperoleh selisih sebesar Rp (2.834.627,-) , selisih menguntungkan dengan presentase 11% surplus. Menunjukkan adanya perolehan realisasi yang lebih besar dari pada anggaran.

Laba sebelum pajak penghasilan di tahun 2012 memperoleh selisih sebesar Rp (35.483.636,-) , selisih menguntungkan dengan presentase 18% surplus. Menunjukkan adanya perolehan realisasi yang lebih besar dari pada anggaran.

Pajak penghasilan di tahun 2012 terdapat selisih sebesar Rp 2.377.486,- , selisih menguntungkan dengan presentase 4% surplus. Menunjukkan adanya perolehan realisasi yang lebih kecil dari pada anggaran.

Laba sesudah pajak di tahun 2012 memperoleh selisih sebesar Rp (37.861.122,-), selisih menguntungkan dengan presentase 28% surplus. Menunjukkan adanya perolehan realisasi yang lebih besar dari pada anggaran.

Berdasarkan keterangan diatas dapat di katakan bahwa laporan pertanggungjawaban PDAM Surya Sembada Kota Surabaya di tahun 2012 telah memadai. pendapatan usaha memperoleh surplus sepenuhnya, Beban usaha dapat diminimalisir dan efisien walaupun pada Beban perbaikan dan pemeliharaan, Beban penyusutan dan amortisasi masih terdapat defisit.

Tabel 4.8

PDAM SURYA SEMBADA KOTA SURABAYA

Rekapitulasi Analisis Varian Pendapatan dan Biaya Tahun 2013 dan 2012

(dalam ribuan rupiah)

| NAMA AKUN | 2013 | | | | 2012 | | | |
|---------------------------------------|--------------------|--------------------|---------------------|------------|--------------------|--------------------|---------------------|------------|
| | ANGGARAN | REALISASI | SELISIH | % | ANGGARAN | REALISASI | SELISIH | % |
| PENDAPATAN USAHA | | | | | | | | |
| -Pendapatan Air | 544,285,302 | 577,414,552 | (33,129,250) | 6% | 535,585,565 | 552,239,189 | (16,653,624) | 3% |
| -Pendapatan Non Air | 50,915,162 | 47,398,864 | 3,516,298 | (7%) | 44,201,247 | 49,978,595 | (5,777,348) | 13% |
| Jumlah Pendapatan Usaha | 595,200,464 | 624,813,416 | (29,612,952) | 5% | 579,786,812 | 602,217,784 | (22,430,972) | 4% |
| BEBAN USAHA | | | | | | | | |
| -Beban Operasi | 330,963,985 | 308,510,789 | 22,453,196 | 7% | 296,694,085 | 281,463,289 | 15,230,796 | 5% |
| -Beban Perbaikan & Pemeliharaan | 20,219,202 | 22,893,541 | (2,674,339) | (13%) | 35,131,018 | 34,210,799 | 920,219 | 3% |
| -Beban Penyusutan dan Amortisasi | 70,352,305 | 71,603,822 | (1,251,517) | (2%) | 73,951,030 | 77,558,249 | (3,607,219) | (5%) |
| -Beban Bunga | 8,213,120 | 10,746,677 | (2,533,557) | (31%) | 10,769,268 | 13,095,027 | (2,325,759) | (21%) |
| Jumlah Beban Usaha | 429,748,612 | 413,754,829 | 15,993,783 | 4% | 416,545,401 | 406,327,364 | 10,218,037 | 2% |
| LABA USAHA | 165,451,852 | 211,058,587 | (45,606,735) | 27% | 163,241,411 | 195,890,420 | (32,649,009) | 20% |
| -Pendapatan (Beban) Non Usaha | 38,098,853 | 36,504,682 | 1,594,171 | (4%) | 30,711,382 | 32,742,773 | (2,031,391) | 7% |
| -Biaya Non Usaha | 3,246,488 | 4,755,232 | (1,508,744) | (46%) | 6,005,869 | 5,202,633 | 803,236 | 13% |
| -Pendapatan (Beban) Non Usaha Bersih | 34,852,365 | 31,749,450 | 3,102,915 | (9%) | 24,705,513 | 27,540,140 | (2,834,627) | 11% |
| LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN | 200,304,217 | 242,808,037 | (42,503,820) | 21% | 187,946,924 | 223,430,560 | (35,483,636) | 18% |
| -Pajak Penghasilan | 57,499,979 | 55,608,868 | 1,891,111 | 3% | 54,666,256 | 52,288,770 | 2,377,486 | 4% |
| LABA SESUDAH PAJAK | 142,804,238 | 187,199,169 | (44,394,931) | 31% | 133,280,668 | 171,141,790 | (37,861,122) | 28% |

Sumber : Olahan Penulis

Berdasarkan tabel 4.8 dapat dijelaskan bahwa :

Pendapatan Usaha

Pendapatan air di tahun 2013 perolehan presentase sebesar 6% dari perolehan presentase tahun 2012 sebesar 3%. Adanya peningkatan presentase sebesar 3% dari tahun 2012.

Pendapatan non air di tahun 2013 perolehan presentase sebesar (7%) dari perolehan presentase tahun 2012 sebesar 13%. Adanya penurunan presentase sebesar sebesar (6%) dari tahun 2012.

Jumlah pendapatan usaha ditahun 2013 perolehan presentase sebesar 5% dari perolehan presentase tahun 2012 sebesar 4%. Adanya peningkatan 1% dari tahun 2012.

Beban Usaha

Beban operasi ditahun 2013 perolehan presentase sebesar 7% dari perolehan presentase tahun 2012 sebesar 5%. Adanya peningkatan sebesar 2% dari tahun 2012.

Beban perbaikan dan pemeliharaan ditahun 2013 perolehan presentase sebesar (13%) dari perolehan presentase tahun 2012 sebesar 3%. Adanya penurunan sebesar (10%) dari tahun 2012.

Beban penyusutan dan amortisasi ditahun 2013 perolehan presentase sebesar (2%) dari perolehan presentase tahun 2012 sebesar (5%). Adanya penurunan sebesar (3%) dari tahun 2012.

Beban bunga ditahun 2013 perolehan presentase sebesar (31%) dari perolehan presentase tahun 2012 sebesar (21%). Adanya penurunan sebesar (10%) dari tahun 2012.

Jumlah beban usaha ditahun 2013 perolehan presentase sebesar 4% efisien dari perolehan presentase tahun 2012 sebesar 2%. Adanya peningkatan sebesar 2% dari tahun 2012.

Laba usaha ditahun 2013 perolehan presentase sebesar 27% dari perolehan presentase tahun 2012 sebesar 20% . Adanya peningkatan dari tahun 2012.

Pendapatan (beban) non usaha ditahun 2013 perolehan presentase sebesar (4%) dari perolehan presentase tahun 2012 sebesar 7%. Adanya penuruan dari tahun 2012.

Biaya non usaha ditahun 2013 perolehan presentase sebesar (46%) dari perolehan presentase tahun 2012 sebesar 13%. Adanya penuruan dari tahun 2012.

Pendapatan (beban) non usaha bersih ditahun 2013 perolehan presentase sebesar (9%) dari perolehan presentase tahun 2012 sebesar 11%. Adanya penuruan dari tahun 2012.

Laba sebelum pajak penghasilan ditahun 2013 perolehan presentase sebesar 21% dari perolehan presentase tahun 2012 sebesar 18%. Adanya peningkatan dari tahun 2012.

Pajak penghasilan ditahun 2013 perolehan presentase sebesar 3% dari perolehan presentase tahun 2012 sebesar 4%. Adanya penurunan dari tahun 2012.

Laba sesudah Pajak ditahun 2013 perolehan presentase sebesar 31% dari perolehan presentase tahun 2012 sebesar 28%. Adanya peningkatan dari tahun 2012.

Berdasarkan keterangan di atas dapat dikatakan bahwa laporan pertanggungjawaban dari kinerja manajer PDAM Surya Sembada Kota Surabaya dalam perolehan laba memadai. Adanya peningkatan presentase di tahun 2012 sebesar 28% dan di tahun 2013 sebesar 31%. Kinerja dari manajer di tahun 2013 banyak mendapatkan sorotan dan perhatian atas pengendalian yang sudah dilakukan dalam mengendalikan anggaran. Adanya situasi dan kondisi yang berubah-ubah dan terdapat beberapa kemungkinan yang tidak dapat diprediksi sebelumnya, mengharuskan manajer mengambil tindakan tersebut.

4.3. Interpretasi

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis, akuntansi pertanggungjawaban pada PDAM SuryaSembadaKota Surabaya memadai untuk digunakan sebagai alat bantu manajemen dalam mengendalikan anggaran, penulis menyatakan demikian berdasarkan penjelasan di bawah ini :

Anggaran disusun sesuai dengan tingkat manajemen dalam organisasi. Dengan adanya susunan organisasi yang memiliki pembagian wewenang dan tanggungjawab yang jelas. Perusahaan dapat menetapkan pihak yang bertanggungjawab jika terjadi penyimpangan dalam anggaran. Pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya penyusunan anggaran telah disusun oleh tiap-tiap bagian dan 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.

Pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali sangatlah penting untuk menetapkan pusat pertanggungjawaban yang bertanggungjawab 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. Pada pusat pertanggungjawaban PDAM Surya Sembada Kota Surabaya tidak ada pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali yang dilakukan pada penyusunan anggaran.

Laporan pertanggungjawaban berisi mengenai biaya-biaya yang dianggarkan, biaya yang sebenarnya dan selisih. Laporan pertanggungjawaban pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya tersaji dalam bentuk laporan keuangan tahun 2013 dan tahun 2012 yang penyusunannya dilakukan satu tahun sekali. Pertanggungjawaban dilakukan oleh manajer masing-masing divisi kepada Direktur Utama atau Dewan Pengawas dan Pemegang Saham.

Dapat dikatakan bahwa laporan pertanggungjawaban dari kinerja manajer PDAM Surya Sembada Kota Surabaya dalam perolehan laba memadai. Adanya peningkatan presentase dari laporan pertanggungjawabannya. Kinerja dari manajer banyak mendapatkan sorotan dan perhatian atas pengendalian yang sudah dilakukan dalam mengendalikan anggaran. Adanya situasi dan kondisi yang berubah-ubah dan terdapat beberapa kemungkinan yang tidak dapat diprediksi sebelumnya, mengharuskan manajer mengambil tindakan yang tepat.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab terakhir skripsi ini, penulis menarik kesimpulan dan memberi saran berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya yang diharapkan akan bermanfaat didalam mengatasi masalah-masalah yang ada dalam perusahaan. Kesimpulan dan saran ini khususnya mengenai Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Anggaran Organisasi Sektor Publik pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya.

5.1 KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan penulis pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya, maka penulis menyimpulkan sebagai berikut :

1. Peranan akuntansi pertanggungjawaban pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya dalam perolehan laba memadai. Adanya peningkatan presentase di tahun 2012 sebesar 28% dan di tahun 2013 sebesar 31%.
2. Proses penyusunan anggaran pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya telah mengikutsertakan partisipasi manajer-manajer bagian. Hal ini dimaksudkan sebagai dasar perencanaan dan pengendalian keuangan perusahaan.
3. Laporan pertanggungjawaban pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya tersaji dalam bentuk laporan keuangan tahun 2013 dan tahun 2012 yang penyusunannya dilakukan satu tahun sekali. Pertanggungjawaban

dilakukan oleh manajer masing-masing devisi kepada Direktur Utama atau Dewan Pengawas dan Pemegang Saham.

5.2 SARAN

Dari hasil analisis dan evaluasi, penulis memberikan saran-saran atas berbagai hal yang dianggap perlu dalam batas kemampuan penulis, yaitu :

1. Dalam anggaran maupun laporan pertanggungjawaban sebaiknya dilakukan pemisahan biaya-biaya yang dapat dikendalikan maupun yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer karena hanya biaya yang dapat dikendalikan saja yang dapat dimintai pertanggungjawaban.
2. Manajer sebaiknya melakukan analisis dan koreksi terhadap selisih atau penyimpangan yang tidak menguntungkan kemudian mengajukan rekomendasi menanggapi penyimpangan tersebut.
3. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan mampu menilai tingkat kesehatan dari aspek operasional, aspek keuangan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Halim, Abdul, Kusufi, Muhammad Syam., 2014 , *Teori, Konsep,dan Aplikasi Akuntansi Sektor Publik.* Salemba Empat, Jakarta.
- Bastian, Indra, 2014 , *Sistem Pengendalian Manajemen Sektor Publik.* Salemba Empat, Jakarta.
- Ahmadi, Rulam, 2014 , *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Ar-Ruzz Media, Yogyakarta.
- Sugiyono, 2014 , *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.*C.V. Alfabeta, Bandung.
- Anik, Anggun Putri, 2013 , *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi pada CV. Anugerah Genteng Manado.* Jurnal EMBA Vol.1 No.4 Desember 2013, Hal. 1667-1676, Universitas Sam Ratulangi, Manado.
- Pangow, Fione Fita, 2013 , *Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Salah Satu Dasar Penilaian Prestasi Manajemen pada PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk.* Jurnal EMBA Vol.1 No.3 Juni 2013, Hal.39-45, Universitas Sam Ratulangi, Manado.
- Adharawati, Athena, 2010 , *Penerapan akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya pada PT. PELNI Kantor Cabang Makasar.* Skripsi, Universitas Diponegoro, Semarang.