

PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA PT GARUDA INDONESIA MAKASSAR (PERSERO) Tbk. BRANCH OFFICE MAKASSAR

Ibrahim*)

Dosen DPK STIEM Bongaya

Email: ibrahimkajur@gmail.com

***Abstract :** The purpose of this study is to determine whether the application of responsibility accounting has been implemented as a means of management control of PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Branch Office Makassar. While the method of analysis used in this study is a method of Comparatative Descriptive Approach is to explain and execute comparison of data from the results of two or more studies with different treatment. The results of the research conducted are in the form of data analysis and tables. The results of research with analytical methods implied for accounting accountability in order to run well. accounting liability At PT. Garuda Indonesia (Pesero) Tbk. Branch Office Makassar has a very important role in management control that is to motivate managers in each division, while accounting information is part of the company needed to determine the attitude or purpose of central management budget and realization. Manager activity is also directly monitored from the accounting information created, in this case the accountability report.*

***Keywords:** Revenue Center, Expense Center, Profit Center, Investment Center, Uncontrollable Cost, Controllable Cost.*

PENDAHULUAN

Akuntansi pertanggungjawaban menurut LM Samryn(2001:258) suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggung jawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen. Sistem akuntansi pertanggung jawaban merupakan metode pengendalian biaya Adapun Garrison (2003:97), berpendapat bahwa pengendalian merupakan proses penentuan, apa yang dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan yaitu perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar.

PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk merupakan salah satu perusahaan BUMN yang masih bertahan sampai

sekarang. Garuda Indonesia perusahaan penerbangan tertua dan pertama di Indonesia yang telah beroperasi sejak 26 Januari 1949 (sebagai Garuda Indonesian Airways). Dalam perjalanannya Garuda Indonesia telah banyak mengalami pasang surut yang dapat mempengaruhi eksistensi perusahaan. Pada tahun 1997, Garuda mengalami musibah kecelakaan yaitu dimana sebuah pesawat jenis Airbus A300 jatuh di Sibolangit yang menewaskan seluruh penumpangnya. Pada tahun yang sama Indonesia terkena dampak Krisis Finansial Asia yang mengakibatkan Garuda Indonesia mengalami periode krisis kepercayaan dan ekonomi sulit.

Akuntansi pertanggungjawaban digunakan untuk mengidentifikasi bagian dari organisasi yang mempunyai tanggung jawab untuk setiap tujuan, mengembangkan ukuran dan target untuk dicapai, menciptakan laporan

ukuran oleh bagian kecil dari organisasi atau pusat pertanggungjawaban. Dengan demikian substansi dari penerapan akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk evaluasi prestasi manajer pusat pertanggungjawaban dan memastikan bahwa tiap manajer dan pekerja didalam organisasi berusaha terhadap semua tujuan yang ditetapkan oleh manajer puncak. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah

satu faktor yang memberikan pengaruh positif terhadap implementasi strategi perusahaan, dimana ditunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja divisional maupun organisasional.

Adapun tabel penelitian anggaran dan realisasi yang dibuat oleh peneliti sebelumnya adalah sebagai berikut:

Tabel 1
Anggaran dan Realisasi Periode Januari s/d Desember 2014

No	Unit/Devisi	Tahun 2014		Selisih (Rp)
		Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	
1	UPG FINANCE MGR	2,083,718,156	2,061,970,913	21,747,243
2	UPG SALES	11,639,985,273	9,636,769,841	2,003,215,432

Sumber: PT Garuda Inonesia Cab. Makassar

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban biaya telah dilaksanakan sebagai alat pengendalian manajemen PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Branch Office Makassar

Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban biaya telah dilaksanakan sebagai alat pengendalian manajemen PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Branch Office Makassar.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengendalian Biaya

Menurut Hansen dan Mowen (2005:40), biaya merupakan kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberi manfaat saat ini atau di masa yang akan datang bagi organisasi.

Menurut Ikatan Akuntan Indonesia (2009:26), biaya adalah penurunan manfaat ekonomis selama periode akuntansi dalam bentuk arus atau berkurangnya aktiva atau terjadinya kewajiban yang menyebabkan turunnya ekuitas yang menyangkut pembagian pada penanam modal.

Konsep Pengendalian

Menurut Garrison (2003:97), pengendalian adalah proses penentuan, apa yang dicapainya itu standar, apa yang sedang dilakukannya itu pelaksanaan, menilai pelaksanaan yaitu perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar. Pada umumnya perusahaan melakukan pengawasan biaya yang tidak lain agar dapat mengendalikan biaya yang terjadi dalam menjalankan kegiatan sehingga dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Menurut Mulyadi (2001:501), untuk melakukan pengendalian biaya di dalam perusahaan tergantung pada besar kecilnya perusahaan tersebut,

dan telah berkembang melalui lima tahapan, yaitu:

1. Pengendalian biaya dengan pengawasan fisik
2. Pengendalian biaya dengan menggunakan catatan akuntansi historis
3. Pengendalian biaya dengan menggunakan anggaran statis dan biaya standar
4. Pengendalian biaya dengan menggunakan anggaran fleksibel dengan biaya standar
5. Pengendalian biaya dengan pembuatan pusat-pusat pertanggungjawaban dan penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Definisi akuntansi pertanggungjawaban Menurut Ikhsan (2009:57) yaitu jawaban akuntansi manajemen terhadap pengetahuan-pengetahuan umum, dimana

kegagalan bisnis dapat diefektikan dengan cara mengendalikan tanggungjawab orang-orang untuk membawanya keluar operasionalisasi. Sedangkan Prawironegara dkk (2008:83) berpendapat bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem dalam menyusun strategi, kebijakan, program kerja, anggaran dan melaksanakannya, serta evaluasi kinerja manajemen harus menentukan sistem pemberian tanggungjawab, sistem anggaran, sistem pengukuran kinerja dan sistem memberi imbalan kepada setiap manajer. Suatu pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk mencapai satu atau beberapa tujuan dari suatu unit organisasi. Tujuan suatu pusat pertanggungjawaban secara individual diharapkan dapat membantu pencapaian tujuan dari organisasi sebagai keseluruhan.

Gambar. 1
Diagram Masukan-Proses-Keluaran Pusat Pertanggungjawaban



Sumber: Pengantar Manajemen Amirullah

Menurut Hasen, Mowen (2005:116), akuntansi pertanggungjawaban sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka.

Dari definisi di atas, dapat dikatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem didalam akuntansi yang mengakui adanya pusat pertanggungjawaban sebagai pelaksana kegiatan yang memiliki tanggung jawab atas biaya dan pendapatan tertentu

sehingga pengawasan dapat diarahkan pada pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan untuk menilai setiap unit pusat pertanggungjawaban.

Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (2001:174), informasi akuntansi pertanggungjawaban berupa informasi masa yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran, sedangkan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa masalah bermanfaat sebagai :

1. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai dasar penyusunan anggaran.
2. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai penilai prestasi manajer pusat pertanggungjawaban.
3. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai pemotivasi manajer

Hubungan Fungsi Struktur Organisasi dengan Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Jeff Madura (2002:16), struktur organisasi mengidentifikasi peran dan tanggungjawab karyawan yang dipekerjakan oleh perusahaan.

Struktur organisasi merupakan susunan sistem hubungan antar posisi kepemimpinan yang ada dalam suatu organisasi. Struktur tersebut adalah hasil dari pertimbangan dan kesadaran tentang pentingnya perencanaan atas penentuan kekuasaan, tanggung jawab dan spesialisasi setiap anggota organisasi.

Standar dan satuan ukuran lainnya, yang mencakup jangka waktu satu tahun. Dalam penyusunan anggaran, program-program diterjemahkan sesuai dengan tanggung jawab tiap manajer pusat pertanggungjawaban. Oleh karena itu, anggaran yang sudah disahkan merupakan kesanggupan atau komitmen manajer pusat pertanggungjawaban untuk melaksanakan rencana seperti yang tercantum dalam anggaran tersebut. Karena anggaran merupakan komitmen manajer pusat pertanggungjawaban maka anggaran tersebut akan digunakan sebagai alat pengendalian kegiatan.

Menurut Mulyadi (2001:511), anggaran yang baik memiliki karakteristik berikut ini:

1. Anggaran disusun berdasarkan program.
2. Anggaran disusun berdasarkan karakteristik pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi perusahaan.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian.

Untuk menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan sekaligus alat pengendalian, penyusunan anggaran harus memenuhi syarat berikut ini:

- a. Partisipasi para manajer pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran.
- b. Organisasi anggaran.
- c. Penggunaan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengisi peran dalam proses penyusunan anggaran sebagai pengukur kinerja manajer dalam pelaksanaan anggaran.

Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban

Pemisahan pusat pertanggungjawaban dimaksudkan agar atasan dapat menilai kinerja masing-masing pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk mencapai suatu sasaran tertentu dimana berdasarkan sifat masukan dan keseluruhan dapat dibedakan menjadi empat jenis pusat pertanggungjawaban, digolongkan menurut sifat input dan/atau output moneter yang diukur untuk tujuan pengendalian Anthony dkk (2009:205):

- a. Pusat pendapatan (*revenue center*)

Menurut Adisaputro dan Anggarini (2007:21) "Pusat pendapatan (*revenue center*) adalah suatu pusat tanggung jawab dimana manajer bertanggungjawab untuk mengendalikan pendapatan yang terfokus pada tugas atas timbulnya penghasilan, baik dari penjualan barang ataupun jasa". Suatu pusat pendapatan dapat terdiri atas pusat pendapatan kecil-kecil berupa segmen jenis produk barang/jasa tertentu atau konsumen tertentu.

- b. Pusat biaya (*expense center*)

Menurut Krisna (2006:115) "Pusat biaya (*cost center*) adalah suatu pusat tanggung jawab dimana manajer bertanggungjawab untuk

mengendalikan biaya yang terjadi diunit tersebut, dan tidak bertanggung jawab dari segi keuangan, untuk laba maupun investasi dari unitnya”. Pusat tanggung jawab ini secara financial hanya bertanggung jawab atas terjadinya biaya.

c. Pusat laba (*profitcenter*)

Menurut Adisaputro dan Anggarini (2007:22) “Pusat laba (*profit center*) adalah suatu pusat tanggung jawab dimana manajer dinilai kinerjanya atau tanggung jawabnya untuk mengendalikan penghasilan, biaya dan laba yang terjadi diunit tersebut”. Pusat laba umumnya terdapat pada organisasi yang dibagi-bagi berdasarkan divisi-divisi penghasil laba (organisasi divisional).

d. Pusat investasi (*investment center*)

Pusat investasi (*investment center*) adalah suatu pusat tanggung jawab yang setingkat lebih tinggi dibanding pusat laba. Dalam suatu pusat investasi, manajer dinilai kinerjanya atau tanggung jawabnya terhadap biaya, pendapatan, laba dan jumlah sumber dana yang diinvestasikan dalam harta yang digunakan oleh pusat pertanggungjawaban tersebut. Perencanaan dan pengendalian difokuskan pada pengembalian investasi yang dihasilkan oleh pusat tanggung jawab tersebut. Ukuran pusat investasi yang paling umum digunakan adalah *Return On Investment (ROI)*. *ROI* merupakan persentasi, dan semakin besar persentasi tersebut, semakin baik

Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali

Keterkendalian menurut Horngren (2000:195), tingkat pengaruh yang dimiliki seorang manajer tertentu atas biaya atau pendapatan atau pos lain yang dipertanggungjawabkan. Sebagai contoh, biaya terkendali adalah setiap biaya yang pada pokoknya bergantung

pada pengaruh seorang manajer tertentu dari suatu pusat pertanggung jawaban untuk rentang waktu tertentu. Idealnya, sistem akuntansi pertanggung jawaban akan mengeluarkan semua biaya yang tidak terkendali dari laporan prestasi dari seorang manajer ataupun akan memisahkan biaya semacam itu dari biaya terkendali.

Pemisahan biaya kedalam biaya yang dapat dikendalikan dengan yang tidak dapat dikendalikan pada kenyataannya mengalami kesulitan. Namun demikian, ada beberapa pedoman untuk menetapkan apakah suatu biaya dibebankan sebagai tanggung jawab seorang manajer pusat pertanggungjawaban menurut Mulyadi (2001:18) sebagai berikut:

1. Jika seorang manajer memiliki wewenang baik dalam perolehan maupun penggunaan jasa, ia harus dibebani dengan jasa tersebut. Manajer pemasaran yang mempunyai wewenang memutuskan media promosi dan jumlah biayanya, bertanggung jawab penuh terhadap terjadinya biaya tersebut.
2. Jika seorang manajer dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, ia dapat dibebani dengan biaya tersebut
3. Meskipun seorang manajer tidak dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakan langsungnya sendiri, ia dapat juga dibebani biaya tersebut jika manajemen puncak menghendaki agar supaya ia menaruh perhatian, sehingga ia dapat membantu manajer lain yang bertanggungjawab untuk mempengaruhi biaya tersebut.

METODE PENELITIAN

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Pendekatan deskriptif komperatif yaitu menjelaskan dan melaksanakan

perbandingan data dari hasil dua penelitian atau lebih dengan perlakuan yang berbeda. Hasil dari penelitian yang dilakukan adalah dalam bentuk analisis data dan tabel.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penyusunan Anggaran Akuntansi Pertanggungjawaban

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

Keberhasilan program anggaran terutama akan ditentukan cara pembuatan anggaran itu sendiri. Anggaran PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Branch Office Makassar merupakan suatu rencana kegiatan operasional yang dinyatakan dalam satuan keuangan (moneter), dan atas dasar program yang telah ditetapkan dalam PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Branch Office Makassar untuk periode satu tahun.

Anggaran PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Branch Office Makassar memuat tentang kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan yang penyusunannya berdasarkan tiap pusat pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan. Proses anggaran pada PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Branch Office Makassar dimulai dari pengajuan surat permintaan otorisasi anggaran yang telah diatur dalam keputusan General Manager.

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 dibuatkan lebih baik karena disesuaikan dengan kondisi yang ada dilapangan sehingga diharapkan mampu meningkatkan pengendalian.

Anggaran yang dibuat oleh PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Branch Office Makassar bersifat realistis dan tidak kaku. Anggaran yang telah ada dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi perusahaan yang mungkin berubah.

Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali

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

Biaya terkendali adalah biaya yang dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban tertentu dalam jangka waktu tertentu. Suatu biaya tidak akan dapat dipengaruhi secara penuh oleh seorang manajer. Biaya terkendali hanya dapat dipengaruhi secara signifikan 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 yang tidak terkendali sangat penting untuk menetapkan pusat pertanggungjawaban yang bertanggung jawab atas realisasi dan penyimpangan dari suatu anggaran. Manajemen dapat mengetahui di mana biaya terjadi dan siapa yang harus bertanggung jawab atas realisasi dan penyimpangan pada anggaran biaya. Dengan mengetahui tempat biaya dan penanggungjawab biaya, manajemen akan lebih mudah mengendalikan biaya. Berdasarkan informasi yang penulis dapat dari PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Branch Office Makassar telah melakukan pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali untuk masing-masing pusat pertanggung jawaban pada perusahaan tersebut.

Sistem Akuntansi Biaya

Biaya yang terjadi akan dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajer maka biaya harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat biaya dan akan dibebani dengan biaya-biaya yang terjadi didalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendalikan dengan biaya tidak terkendalikan. Kode perkiraan diperlukan untuk mengklasifikasikan perkiraan-perkiraan baik dalam neraca maupun dalam laporan rugi laba.

Salah satu syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban adalah adanya klasifikasi dan kode rekening perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat dikatakan bahwa PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Branch Office Makassar telah melakukan pengkodean rekening untuk setiap perkiraan dengan cukup memadai. Biaya-biaya yang terjadi dicatat untuk setiap tingkat manajemen, kemudian digolongkan dan

diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi.

Klasifikasi dan kode rekening PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Branch Office Makassar telah dikaitkan dengan pusat Pertanggungjawaban yang ada didalam perusahaan. Dengan demikian, kode rekening yang ada telah mencerminkan kewenangan pusat pertanggungjawaban dan mampu memberikan informasi mengenai tempat terjadinya biaya dan manajer yang Bertanggung jawab atas terjadinya biaya tersebut. Pengklasifikasikan kode rekening di PT.Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Branch Office Makassar juga bertujuan untuk memudahkan penyusunan laporan keuangan. Berikut klasifikasi kode rekening pada PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Branch Office Makassar:

Klasifikasi Kode Rekening T

NO Kode	Klasifikasi
1	AktivaLancar
2	Aktiva Tetap
3	Hutang
4	Pendapatan Operasional
5	BiayaOperasional
6	Pendapatan danBiayaNon Operasional

Sistem Pelaporan Biaya Kepada Manajer Yang Bertanggungjawab dan Sistem Reward

Dalam rangka pertanggungjawaban pelaksanaan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP), maka setiap kepala departemen menyusun laporan Anggaran yang diinput dalam System SAP(*System Analysis and Productin data processing*) dan disampaikan kepada manager guna mengetahui pencapaian target rencana kerja dan anggaran. Salah satu unsure penting dalam akuntansi pertanggungjawaban adalah peran pertanggungjawaban kepada manajer yang bertanggungjawab.

Laporan pertanggungjawaban berisi informasi yang berguna bagi pengambilan keputusan manajer. Laporan pertanggungjawaban biaya disajikan untuk memungkinkan setiap manajer melakukan pengelolaan biaya. Laporan ini berisi mengenai biaya-biaya yang dianggarkan, biaya yang sebenarnya dan selisihnya. Dengan demikian, manajer memiliki dasar untuk memantau pelaksanaan anggaran.

PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Branch Office Makassar telah membuat laporan pertanggungjawaban berupa laporan realisasi anggaran tahunan. Pertanggungjawaban tiap pusat pertanggungjawaban dilakukan oleh masing-masing manager pusat pertanggungjawaban yang nantinya akan melaporkan anggaran dan realisasi yang terjadi pada setiap pusat pertanggungjawaban. Berikut laporan pertanggungjawaban pada PT. Garuda

Indonesia (Persero) Tbk. Branch Office Makassar.

Berikut ini adalah usulan untuk laporan pertanggungjawaban dengan memisahkan biaya terkendali (*controllable cost*) dan tidak terkendali (*uncontrollable cost*) untuk finance division dan analisis yang terjadi dalam laporan pertanggungjawaban, dengan tujuan penilaian prestasi manager dalam mengendalikan biaya. Pada PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Branch Office Makassar biaya terkendali dan tidak terkendali tersebut disajikan pada tabel berikut.

Peranan Anggaran dalam Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (2001:488), anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter

Tabel 2 Anggaran dan Realisasi Biaya
Finance Division (*Manajer Finance Expenses*)
Periode Januari 2015 s/d Desember 2015

Cost Elements	Act. Costs	Plan Costs	Var. (Abs.)
Biaya Terkendali			
5500000G&A-BASESALARY	47,207.50	68,447.04	21,239.54-
5500006G&A-TEMPLABOUREX	17,056.26	12,856.56	4,199.70
5500008G&A-HEALTHCARE-BPJ	304.81	3,404.22	3,099.41-
5500107G&A-OVERTIMEALW.	1,379.40	4,449.12	3,069.72-
5500113G&A-EMPLTAXEXP.	9,819.31	12,213.12	2,393.81-
5500116G&A-FACILITYALW.	2,096.77		2,096.77
5500117G&A-VACATIONALW.	451.81	2,772.12	2,320.31-
5500118G&A-THRALLOWANCE	7,078.69	5,544.12	1,534.57
5500141G&A-TTTALLOWANCE	3,257.01	5,280.12	2,023.11-
5500200G&A-PENSIONINSUR.	1,746.66	2,579.04	832.38-
5500201G&A-LIFEINSUR.BE	141.65	208.56	66.91-
5500202G&A-ACCIDENTINSUR	821.41	1,261.20	439.79-
5500204G&A-PENSIONHEALTH	1,884.25	2,788.68	904.43-
5500205G&A-PENSIONBEN.EX	3,304.52		3,304.52
5500207G&A-HEALTHCAREBEN		1,689.12	1,689.12-
5500209G&A-UNIFORMBENEX			
5500299G&A-OTHERBENEXP	2,597.23	3,522.84	925.61-
5500300G&A-INCENTIVES	3,824.10-	22,599.48	26,423.58-
5500400G&A-TRAINEXP.LOC		5,241.94	5,241.94-
5500600G&A-DUTYTRIPTRAV	30.79	1,186.58	1,155.79-
5500608G&A-DUTYTRIPTRAN	378.75	1,099.69	720.94-
5500610G&A-DUTYTRIPHOTE	1,622.07	3,523.81	1,901.74-

5500616G&A-DUTYTRIPDAIL		88.78	88.78-
5500617G&A-DUTYTRIPEXP.	812.39		812.39
5500619G&A-DUTYTRIPMOVE			
5500699G&A-DUTYTRIPOTHE	10.48		10.48
Total	98,177.66	160,756	62,578.48-
Biaya Tidak Terkendali			
5501019G&A-PENSIONINSURA	328.89		328.89
5502001G&A-SUBSCRIPTIONE	247.07		247.07
5503001G&A-STATIONERY&O	931.16		931.16
5503006G&A-UNCAPLOWVALU		497.76	497.76-
5503009G&A-OTHERSUPP.CO		66.36	66.36-
5504065G&A-RENTEXP.-HOUS	4,269.50	3,265.92	1,003.58
5504200G&A-RENTEXP.-VEHI	2,757.22		2,757.22
5504302G&A-RENTEXP.-HDWA	2,708.60	2,589.96	118.64
5505004G&A-HEALTHCAREINS		6,653.22	6,653.22-
5507106G&A-MR.EXP.(TP)-OF	329.91		329.91
5509000G&A-ELECTRICITYCO	501.48	995.40	493.92-
5509002G&A-WATERCONSUMP.	241.92	729.96	488.04-
5509004G&A-GASCONSUMP.	79.20	238.92	159.72-
5509007G&A-LOCTELPEXP.	1,313.17	1,990.68	677.51-
5509011G&A-DIR.CONNECTION	1,309.23	66.36	1,242.87
5509016G&A-MINERALWATER	480.00	497.76	17.76-
5509017G&A-STAMP&POSTAG	341.89	331.80	10.09
5509018G&A-PACKAGINGEXP.		132.72	132.72-
5509019G&A-EXPEDEXP.-TP	84.59	132.72	48.13-
5509022G&A-PARKING&TOLL	331.10	663.60	332.50-
5509023G&A-AIRPORTPASSE	12.46	27.65	15.19-
5509025G&A-UTILITIESEXP.	60.41	995.40	934.99-
5599400G&A-ENT.EXP.	25.66		25.66
5601016DEPEXP-LOWVALUE		855.49	855.49-
Total	16,353	20,731.68	4,378.22-
Over/Underabsorption	114,531.12	181,487.82	66,956.70-

Sumber: PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Branch Office Makassar (currency \$)

Berikut ini adalah usulan untuk laporan pertanggungjawaban dengan memisahkan biaya terkendali (*controllable cost*) dan tidak terkendali (*uncontrollable cost*) untuk Station & Services Hub Makassar dan analisis yang terjadi dalam laporan

pertanggungjawaban, dengan tujuan penilaian prestasi manager dalam mengendalikan biaya. Pada PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Branch Office Makassar biaya terkendali dan tidak terkendali tersebut disajikan pada tabel berikut.

Tabel 3 Anggaran dan Realisasi Biaya
Station & Serviceshub Makassar (*Operasional Expenses*)
Periode Januari 2015 s/d Desember 2015

Cost Elements	Act. Costs	Plan Costs	Var. (Abs.)
Biaya Terkendali			
5200000UCSE-BASESALARY	91,694.60	115,307.64	23,613.04-
5201000UCSE-MEALALW.			
5201007UCSE-OVERTIMEALW.	9,072.59	11,592.84	2,520.25-
5201008UCSE-LICENCEALW.	5,681.07		5,681.07
5201013UCSE-EMPLTAXEXP.	20,745.98	26,603.28	5,857.30-

5201016UCSE-FACILITYALW.			
5201017UCSE-VACATIONALW.	1,018.17	4,660.56	3,642.39-
5201018UCSE-THRALLOWANCE	13,081.23	9,321.12	3,760.11
5201019UCSE-PENSIONINSUR	554.26		554.26
5201041UCSE-TTTALLOWANCE	5,750.32	8,283.60	2,533.28-
5201099UCSE-OTHERALW.	407.30		407.30
5202000UCSE-PENSIONINSUR	3,392.70	17,892.48	14,499.78-
5202001UCSE-LIFEINSUR.B	275.07	298.20	23.13-
5202002UCSE-ACCIDENTINSU	1,595.47	1,779.36	183.89-
5202005UCSE-PENSIONBEN.E	6,418.62		6,418.62
5202007UCSE-HEALTHCAREBE		2,111.52	2,111.52-
5202009UCSE-UNIFORMBENE	219.94		219.94
5202010UCSE-PENSIONHEALT	3,667.79	7,737.00	4,069.21-
5202099UCSE-OTHERBENEXP	6,404.63	4,970.16	1,434.47
5203000UCSE-INCENTIVES	12,147.21-	41,418.00	53,565.21-
5204000UCSE-TRAINEXP.LO	1,638.72		1,638.72
5204002UCSE-WORKSHOPEXP.		774.58	774.58-
5204004UCSE-SEMINAREXP.	104.69	110.01	5.32-
5206000UCSE-DUTYTRIPTRA	116.57	2,827.77	2,711.20-
5206008UCSE-DUTYTRIPTRA	364.30	1,430.14	1,065.84-
5206010UCSE-DUTYTRIPHOT	401.39	4,765.42	4,364.03-
5206016UCSE-DUTYTRIPDAI	719.03	246.52	472.51
Total	161,177.23	262,130	100,952.97-

Biaya Tidak terkendali

5210003UCSE-RENTEXP.-VEH	28,281.87	45,239.76	16,957.89-
5210007UCSE-RENTEXP.-HDW		630.24	630.24-
5210008UCSE-RENTEXP.-HOU	3,463.14	20,664.84	17,201.70-
5210009UCSE-RENTEXP.-COU	194,374.58	171,429.89	22,944.69
5220009UCSE-ROUTECHARGES	2,876.28		2,876.28
5230007UCSE-HEALTHINSURA		9,883.20	9,883.20-
5230008UCSE-HEALTHCARE-BP	374.13	5,898.96	5,524.83-
5293000UCSE-SUPP.CONSUMP	1,772.33	2,042.92	270.59-
5293001UCSE-SUPP.CONSUMP	3,212.50		3,212.50
5293002UCSE-FLIGHTDOCSU	64,209.67	57,386.64	6,823.03
5295000UCSE-EXPEDEXP.	928.29	66.36	861.93
5297000UCSE-TEMPLABOURE	124,730.99	116,275.68	8,455.31
5298000UCSE-CLEAR,CUSTOM		663.60	663.60-
5371000PS-MEALALLOWANCE	1,590.18		1,590.18

5390008PS-EXEC.LOUNGESER			
5390009PS-EXEC.LOUNGESER	154,821.41	248,364.84	93,543.43-
5390012PS-OTHERPAXSERV	238.75	331.80	93.05-
5500006G&A-TEMPLABOUREX		422.64	422.64-
5500619G&A-DUTYTRIPMOVE	3,482.05		3,482.05
5503001G&A-STATIONERY&O	3,768.68		3,768.68
5503002G&A-TRAFFICDOC.P	3,609.00	829.56	2,779.44
5503006G&A-UNCAPLOWVALU	359.24		359.24
5504001G&A-RENTEXP.-BUIL	40,182.99	94,014.68	53,831.69-
5504102G&A-RENTEXP.-OFF.	3,301.34	4,631.76	1,330.42-
5505004G&A-HEALTHCAREINS			
5507105G&A-MR.EXP.(TP)-OF		10,493.04	10,493.04-
5507106G&A-MR.EXP.(TP)-OF	13,240.58		13,240.58
5509000G&A-ELECTRICITYCO	3,984.90	8,584.20	4,599.30-
5509002G&A-WATERCONSUMP.	1,363.74	6,934.56	5,570.82-
5509004G&A-GASCONSUMP.	442.08	836.16	394.08-

5509007G&A-LOCTELPEXP.	5,105.79	3,981.60	1,124.19
5509011G&A-DIR.CONNECTION		2,346.12	2,346.12-
5509016G&A-MINERALWATER	320.29	267.96	52.33
5509017G&A-STAMP&POSTAG	119.70	49.80	69.90
5509019G&A-EXPEDEXP.-TP		380.28	380.28-
5509022G&A-PARKING&TOLL	330.17	2,765.04	2,434.87-
5509023G&A-AIRPORTPASSE	290.68	194.88	95.80
5509025G&A-UTILITIESEXP.	985.15	1,260.36	275.21-
5601005DEPEXP-FURNITURE	384.93		384.93
5601016DEPEXP-LOWVALUE	1,832.85	2,262.91	430.06-
5601506DEP.EXP-LSHOLDIMP	1,263.24	16,656.81	15,393.57-
Total	665,241.52	835,791.09	170,549.57-
Over/Underabsorption	826,418.75	1,097,921.29	271,502.54-

Sumber: PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Branch Office Makassar (currency\$)

Berikut ini adalah usulan untuk laporan pertanggungjawaban dengan memisahkan biaya terkendali (*controllable cost*) dan tidak terkendali (*uncontrollable cost*) untuk Manager Cargo Sales Reg Sulawesi, Papua & Maluku dan analisis yang terjadi dalam laporan pertanggungjawaban,

dengan tujuan penilaian prestasi manager dalam mengendalikan biaya Pada PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Branch Office Makassar biaya terkendali dan tidak terkendali tersebut disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4 Anggaran dan Realisasi Biaya
Manager Cargo Sales reg sulawesi, Papua & Maluku (*Cargo Sales Expenses*)
Periode Januari 2015 s/d Desember 2015

CostElements	Act.Costs	PlanCosts	Var.(Abs.)
Biaya Terkendali			
5400000SP-BASESALARY	29,067.68	25,875.24	3,192.44
5400006SP-TEMPLABOUREXP	47,317.89	48,236.64	918.75-
5401007SP-OVERTIMEALW.	11.00	3,633.60	3,622.60-
5401013SP-EMPLTAXEXP.A	3,959.29	1,353.24	2,606.05
5401016SP-FACILITYALW.		1,319.64	1,319.64-
5401017SP-VACATIONALW.	329.12	1,047.72	718.60-
5401018SP-THRALLOWANCE	4,041.45	2,095.32	1,946.13
5401019SP-PENSIONINSURAN	184.75		184.75
5401041SP-TTTALLOWANCE	1,847.77	2,095.32	247.55-
5402000SP-PENSIONINSUR.	1,075.47	4,526.04	3,450.57-
5402001SP-LIFEINSUR.BEN	87.18	75.48	11.70
5402002SP-ACCIDENTINSUR.	505.77	450.00	55.77
5402004SP-PENSIONHEALTHC	1,162.71	1,940.16	777.45-
5402005SP-PENSIONBEN.EXP	2,034.74		2,034.74
5402007SP-HEALTHCAREBEN.		633.36	633.36-
5402009SP-UNIFORMBENEXP			
5402098SP-OTHERBENEXP-N		1,257.24	1,257.24-
5402099SP-OTHERBENEFEXP	2,107.36		2,107.36
5403000SP-INCENTIVES	2,368.53-		2,368.53-
5404000SP-TRAINEXP.LOC	250.73	2,103.08	1,852.35-
5404004SP-SEMINAREXP.LO	127.20	2,796.78	2,669.58-
5406000SP-DUTYTRIPTRAVE	241.35	6,004.41	5,763.06-
5406008SP-DUTYTRIPTRAN	117.31	4,222.88	4,105.57-
5406010SP-DUTYTRIPHOTEL		19,420.34	19,420.34-
5406016SP-DUTYTRIPDAILY		1,016.13	1,016.13-

5420001SP-PROMO.EXP.-SALE	1,306.46-		1,306.46-
5420002SP-PROMO.EXP.-DIRE	5,278.59-		5,278.59-
5420006SP-PROMO.EXP.-MEDI	10,997.07-		10,997.07-
5421001SP-PROMO.EXP.-SALE	2,683.28		2,683.28
5421005SP-PROMO.EXP.-OUTD	40.32		40.32
5421007SP-PROMO.EXP.-CUST	38.81		38.81
5430001SP-COMMISSIONEXP.	45,486.02-	187,895.40	233,381.42-
5440001SP-RENTEXP.-VEHIC	17,081.86	9,675.60	7,406.26
5440006SP-RENTEXP.-HOUSE	3,366.00	2,612.76	753.24
Total	52,242.37	330,286.38	278,044.01-
Biayatidakterkendali			
5440009SP-RENT.EXP.-BUIL	171.56		171.56
5450007SP-HEALTHINSURANC		1,568.88	1,568.88-
5450008SP-HEALTHCARE-BPJS	457.27	1,024.38	567.11-
5493001SP-SUBSCRIPTIONEX	99.61		99.61
5494000SP-STATIONERY&OF	961.98		961.98
5494001SP-FLIGHTDOC.SUP	193.62		193.62
5494005SP-SUPP.CONSUMP.-		3,921.00	3,921.00-
5500006G&A-TEMPLABOUREX		333.60	333.60-
5500299G&A-OTHERBENEXP		43.98	43.98-
5500400G&A-TRAINEXP.LOC	112.54		112.54
5500608G&A-DUTYTRIPTRAN	87.98		87.98
5500617G&A-DUTYTRIPEXP.	182.11		182.11
5503001G&A-STATIONERY&O	8.69		8.69
5504001G&A-RENTEXP.-BUIL	13,588.72	11,002.32	2,586.40
5504102G&A-RENTEXP.-OFF.	1,224.73		1,224.73
5505004G&A-HEALTHCAREINS			
5507106G&A-MR.EXP.(TP)-OF	3,527.44		3,527.44
5509000G&A-ELECTRICITYCO	5,169.15	2,654.40	2,514.75
5509002G&A-WATERCONSUMP.	769.91	1,603.68	833.77-
5509004G&A-GASCONSUMP.	237.48	418.08	180.60-
5509007G&A-LOCTELPEXP.	1,835.74	1,161.36	674.38
5509011G&A-DIR.CONNECTION		829.56	829.56-
5509016G&A-MINERALWATER	322.98	398.16	75.18-
5509017G&A-STAMP&POSTAG	5.13	66.36	61.23-
5509019G&A-EXPEDEXP.-TP		132.72	132.72-
5509022G&A-PARKING&TOLL	1,305.26	1,207.80	97.46
5509023G&A-AIRPORTPASSE	112.55	995.40	882.85-
5509025G&A-UTILITIESEXP.	1,351.61	1,327.20	24.41
5599200G&A-CLEAR,CUSTOM&		331.80	331.80-
5601016DEPEXP-LOWVALUE	611.51	2,207.72	1,596.21-
7399902TRANACTIONROUNDIN			
Total	32,337.57	31,228	1,109.17
Over/Underabsorption	84,579.94	361,514.78	276,934.84-

Sumber: PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Branch Office Makassar (cuerrebncy)

Berikut ini adalah usulan untuk laporan pertanggungjawaban dengan memisahkan biaya terkendali (*controllable cost*) dan tidak terkendali (*uncontrollable cost*) untuk Manager Cargo Sales Reg Sulawesi, Papua & Maluku dan analisis yang terjadi dalam

laporan pertanggungjawaban, dengan tujuan penilaian prestasi manager dalam mengendalikan biaya. Pada PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Branch Office Makassar biaya terkendali dan tidak terkendali tersebut disajikan pada tabel berikut.

Tabel 5 Anggaran dan Realisasi Biaya
 Manager Cargo Sales Reg Sulawesi, Papua & Maluku (*Cargo Sales Expenses*)
 Periode Januari 2015 s/d Desember 2015

CostElements	Act.Costs	PlanCosts	Var.(Abs.)
BiayaTerkendali			
5400000SP-BASESALARY	29,067.68	25,875.24	3,192.44
5400006SP-TEMPLABOUREXP	47,317.89	48,236.64	918.75-
5401007SP-OVERTIMEALW.	11.00	3,633.60	3,622.60-
5401013SP-EMPLTAXEXP.A	3,959.29	1,353.24	2,606.05
5401016SP-FACILITYALW.		1,319.64	1,319.64-
5401017SP-VACATIONALW.	329.12	1,047.72	718.60-
5401018SP-THRALLOWANCE	4,041.45	2,095.32	1,946.13
5401019SP-PENSIONINSURAN	184.75		184.75
5401041SP-TTTALLOWANCE	1,847.77	2,095.32	247.55-
5402000SP-PENSIONINSUR.	1,075.47	4,526.04	3,450.57-
5402001SP-LIFEINSUR.BEN	87.18	75.48	11.70
5402002SP-ACCIDENTINSUR.	505.77	450.00	55.77
5402004SP-PENSIONHEALTHC	1,162.71	1,940.16	777.45-
5402005SP-PENSIONBEN.EXP	2,034.74		2,034.74
5402007SP-HEALTHCAREBEN.		633.36	633.36-
5402009SP-UNIFORMBENEXP			
5402098SP-OTHERBENEXP-N		1,257.24	1,257.24-
5402099SP-OTHERBENEFEXP	2,107.36		2,107.36
5403000SP-INCENTIVES	2,368.53-		2,368.53-
5404000SP-TRAINEXP.LOC	250.73	2,103.08	1,852.35-
5404004SP-SEMINAREXP.LO	127.20	2,796.78	2,669.58-
5406000SP-DUTYTRIPTRAVE	241.35	6,004.41	5,763.06-
5406008SP-DUTYTRIPTRAN	117.31	4,222.88	4,105.57-
5406010SP-DUTYTRIPHOTEL		19,420.34	19,420.34-
5406016SP-DUTYTRIPDAILY		1,016.13	1,016.13-
5420001SP-PROMO.EXP.-SALE	1,306.46-		1,306.46-
5420002SP-PROMO.EXP.-DIRE	5,278.59-		5,278.59-
5420006SP-PROMO.EXP.-MEDI	10,997.07-		10,997.07-
5421001SP-PROMO.EXP.-SALE	2,683.28		2,683.28
5421005SP-PROMO.EXP.-OUTD	40.32		40.32
5421007SP-PROMO.EXP.-CUST	38.81		38.81
5430001SP-COMMISSIONEXP.	45,486.02-	187,895.40	233,381.42-
5440001SP-RENTEXP.-VEHIC	17,081.86	9,675.60	7,406.26
5440006SP-RENTEXP.-HOUSE	3,366.00	2,612.76	753.24
Total	52,242.37	330,286.38	278,044.01-
Biayatidakterkendali			
5440009SP-RENT.EXP.-BUIL	171.56		171.56
5450007SP-HEALTHINSURANC		1,568.88	1,568.88-
5450008SP-HEALTHCARE-BPJS	457.27	1,024.38	567.11-
5493001SP-SUBSCRIPTIONEX	99.61		99.61
5494000SP-STATIONERY&OF	961.98		961.98
5494001SP-FLIGHTDOC.SUP	193.62		193.62
5494005SP-SUPP.CONSUMP.-		3,921.00	3,921.00-
5500006G&A-TEMPLABOUREX		333.60	333.60-
5500299G&A-OTHERBENEXP		43.98	43.98-
5500400G&A-TRAINEXP.LOC	112.54		112.54
5500608G&A-DUTYTRIPTRAN	87.98		87.98
5500617G&A-DUTYTRIPEXP.	182.11		182.11

5503001G&A-STATIONERY&O	8.69		8.69
5504001G&A-RENTEXP.-BUIL	13,588.72	11,002.32	2,586.40
5504102G&A-RENTEXP.-OFF.	1,224.73		1,224.73
5505004G&A-HEALTHCAREINS			
5507106G&A-MR.EXP.(TP)-OF	3,527.44		3,527.44
5509000G&A-ELECTRICITYCO	5,169.15	2,654.40	2,514.75
5509002G&A-WATERCONSUMP.	769.91	1,603.68	833.77-
5509004G&A-GASCONSUMP.	237.48	418.08	180.60-
5509007G&A-LOCTELPEXP.	1,835.74	1,161.36	674.38
5509011G&A-DIR.CONNECTION		829.56	829.56-
5509016G&A-MINERALWATER	322.98	398.16	75.18-
5509017G&A-STAMP&POSTAG	5.13	66.36	61.23-
5509019G&A-EXPEDEXP.-TP		132.72	132.72-
5509022G&A-PARKING&TOLL	1,305.26	1,207.80	97.46
5509023G&A-AIRPORTPASSE	112.55	995.40	882.85-
5509025G&A-UTILITIESEXP.	1,351.61	1,327.20	24.41
5599200G&A-CLEAR.CUSTOM&		331.80	331.80-
5601016DEPEXP-LOWVALUE	611.51	2,207.72	1,596.21-
7399902TRANSACTIONROUNDIN			
Total	32,337.57	31,228	1,109.17
Over/Underabsorption	84,579.94	361,514.78	276,934.84-

Sumber: PT. GarudaIndonesia(Persero)Tbk.BranchOfficeMakassar(cuerrebncy)

Berikut ini adalah usulan untuk laporan pertanggungjawaban dengan memisahkan biaya terkendali (*controllable cost*) dan tidak terkendali (*uncontrollable cost*) untuk General Affairs & Administration dan analisis yang terjadi dalam laporan

pertanggungjawaban, Pada PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Branch Office Makassar biaya terkendali dan tidak terkendali tersebut disajikan pada tabel berikut.

Tabel 6 Anggaran dan Realisasi Biaya
General Affairs & Administration (*General & Administration*)
Periode Januari 2015 s/d Desember 2015

Cost Elements	Act. Costs	Plan Costs	Var. (Abs.)
Biaya Terkendali			
5403005SP-INCENTIVEEXP.-			
5406010SP-DUTYTRIPHOTEL	43.99		43.99
5500000G&A-BASESALARY	102,634.94	109,833.12	7,198.18-
5500006G&A-TEMPLABOUREX	36,929.40	10,374.24	26,555.16
5500008G&A-HEALTHCARE-BPJ	595.86	4,749.90	4,154.04-
5500107G&A-OVERTIMEALW.	49.49	1,625.76	1,576.27-
5500108G&A-LICENCEALW.	527.87		527.87
5500113G&A-EMPLTAXEXP.	25,982.66	33,634.08	7,651.42-
5500116G&A-FACILITYALW.	4,193.54	8,010.72	3,817.18-
5500117G&A-VACATIONALW.	1,177.11	4,371.24	3,194.13-
5500118G&A-THRALLOWANCE	13,666.83	8,325.24	5,341.59
5500141G&A-TTTALLOWANCE	6,410.11	8,382.60	1,972.49-
5500200G&A-PENSIONINSUR.	3,799.33	4,802.76	1,003.43-
5500201G&A-LIFEINSUR.BE	308.04	301.80	6.24
5500202G&A-ACCIDENTINSUR	1,786.72	1,800.48	13.76-
5500204G&A-PENSIONHEALTH	4,105.38	4,474.44	369.06-
5500205G&A-PENSIONBEN.EX	6,567.30		6,567.30
5500207G&A-HEALTHCAREBEN		1,478.04	1,478.04-
5500209G&A-UNIFORMBENEX	911.84		911.84
5500299G&A-OTHERBENEXP	8,132.04	5,029.56	3,102.48

5500300G&A-INCENTIVES	5,237.71-	32,266.08	37,503.79-
5500400G&A-TRAINEXP.LOC	471.37	7,331.38	6,860.01-
5500402G&A-WORKSHOPEXP.	2,134.56	733.13	1,401.43
5500404G&A-SEMINAREXP.L	126.17	366.57	240.40-
5500600G&A-DUTYTRIPTRAV	83.94	5,347.21	5,263.27-
5500608G&A-DUTYTRIPTRAN	953.18	3,035.20	2,082.02-
5500610G&A-DUTYTRIPHOTE	951.76	18,217.04	17,265.28-
5500616G&A-DUTYTRIPDAIL		435.80	435.80-
5500617G&A-DUTYTRIPEXP.	1,962.77		1,962.77
5500699G&A-DUTYTRIP OTHE	428.64		428.64
5501001G&A-CONSULTANTEXP		1,759.54	1,759.54-
5501019G&A-PENSIONINSURA	492.66		492.66
5502000G&A-MEMBER&DUES		983.16	983.16-
5502001G&A-SUBSCRIPTIONE	450.15	3,604.92	3,154.77-
5503001G&A-STATIONERY&O	4,861.50	2,859.24	2,002.26
5503009G&A-OTHERSUPP.CO		285.36	285.36-
5503010G&A-SUPP.CONSUMP.		94.43	94.43-
5503038G&A-OTHERSUPP.CO	665.16		665.16
Total	226,166.60	284,513	58,346.44-
Biaya Tidak Terkendali			
5504001G&A-RENTEXP.-BUIL	4,073.04	3,562.92	510.12
5504065G&A-RENTEXP.-HOUS	13,231.34	12,826.44	404.90
5504102G&A-RENTEXP.-OFF.	3,997.64	4,988.16	990.52-
5504200G&A-RENTEXP.-VEHI	59,892.97	13,340.28	46,552.69
5504302G&A-RENTEXP.-HDWA	23,057.35	24,586.24	1,528.89-
5504901G&A-RENT.EXP.-LINE		1,775.40	1,775.40-
5505004G&A-HEALTHCAREINS		6,338.76	6,338.76-
5507102G&A-MR.EXP.(TP)-SF		267.12	267.12-
5507103G&A-MR.EXP.(TP)-FU	135.63	3,299.16	3,163.53-
5507105G&A-MR.EXP.(TP)-OF	1,038.71	6,069.00	5,030.29-
5507106G&A-MR.EXP.(TP)-OF	36,454.20	28,503.12	7,951.08
5508002G&A-TAXEXP.-SANKS	454.55		454.55
5508003G&A-TAXEXP.-UNCRE	57,216.21	70,381.32	13,165.11-
5508004G&A-TAXEXP.-PROP	1,537.75	2,089.80	552.05-
5508005G&A-TAXEXP.-UNCRE	27,039.37	21,994.20	5,045.17
5509000G&A-ELECTRICITYCO	21,084.23	6,370.44	14,713.79
5509002G&A-WATERCONSUMP.	830.78	1,061.64	230.86-
5509004G&A-GASCONSUMP.	237.48	305.28	67.80-
5509007G&A-LOCTELPEXP.	5,587.67	3,915.24	1,672.43
5509011G&A-DIR.CONNECTION	1,931.62	530.88	1,400.74
5509016G&A-MINERALWATER	770.87	1,658.88	888.01-
5509017G&A-STAMP&POSTAG	159.15	31.56	127.59
5509018G&A-PACKAGINGEXP.		265.44	265.44-
5509019G&A-EXPEDEXP.-TP	5.50	361.92	356.42-
5509022G&A-PARKING&TOLL	3,790.25	5,308.68	1,518.43-
5509023G&A-AIRPORTPASSE	242.15	221.16	20.99
5509025G&A-UTILITIESEXP.	7,285.72	2,654.40	4,631.32
5599000G&A-CERTIFICATION	2,631.78		2,631.78
5599400G&A-ENT.EXP.	14,390.99	17,595.36	3,204.37-
5599910G&A-SPORTSEXP.	1,931.58	3,981.60	2,050.02-
5601005DEPEXP-FURNITURE	1,194.96	1,225.08	30.12-
5601016DEPEXP-LOWVALUE		2,124.94	2,124.94-
5601500DEPEXP-BUILDS	13,772.18	13,060.92	711.26
5601506DEP.EXP-LSHOLDIMP	37,423.22	45,242.88	7,819.66-
7100001REALLOSS-DIFFE	44,968.40		44,968.40
7100003UNREALLOSS- DIFF			

7304202BANKCHARGE	859.95		859.95
7338000GAIN(LOSS)REVAL	809.41-		809.41-
7399902TRANSACTIONROUNDIN	91.11-		91.11-
Total	386,326.72	305,938	80,388.50
Over/Underabsorption	612,493.32	590,451.26	22,042.06

Sumber: PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Branch Office Makassar (currency \$)

Berikutini adalah usulan untuk laporan pertanggungjawaban dengan memisahkan biaya terkendali (*controllable cost*) dan tidak terkendali (*uncontrollable cost*) untuk Sales Division yang terjadi

dalam laporan pertanggungjawaban, Pada PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Branch Office Makassar biaya terkendali dan tidak terkendali tersebut disajikan pada tabel berikut.

Tabel 7
Anggaran dan Realisasi Biaya
SALES DIVISION (*Ticketing Sales & Promotion*) Periode Januari 2015 s/d Desember 2015

Cost Elements	Act. Costs	Plan Costs	Var. (Abs.)
Biaya Terkendali			
5400000SP-BASESALARY	130,247.72	100,171.32	30,076.40
5400003SP-HONORARIUM	8,683.31		8,683.31
5400006SP-TEMPLABOUREXP	204,602.17	147,925.68	56,676.49
5401007SP-OVERTIMEALW.	8,397.48	6,210.60	2,186.88
5401013SP-EMPLTAXEXP.A	15,908.24	4,746.36	11,161.88
5401016SP-FACILITYALW.	11,985.33	3,519.00	8,466.33
5401017SP-VACATIONALW.	1,203.82	4,849.44	3,645.62-
5401018SP-THRALLOWANCE	17,867.96	9,698.76	8,169.20
5401019SP-PENSIONINSURAN	1,295.05		1,295.05
5401041SP-TTTALLOWANCE	8,254.49	9,698.76	1,444.27-
5402000SP-PENSIONINSUR.	5,157.07	20,949.24	15,792.17-
5402001SP-LIFEINSUR.BEN	418.14	349.20	68.94
5402002SP-ACCIDENTINSUR.	2,416.52	2,083.20	333.32
5402004SP-PENSIONHEALTHC	5,209.91	7,892.16	2,682.25-
5402005SP-PENSIONBEN.EXP	5,899.39		5,899.39
5402007SP-HEALTHCAREBEN.		4,222.92	4,222.92-
5402098SP-OTHERBENEXP-N		5,819.28	5,819.28-
5402099SP-OTHERBENEFEXP	6,838.37		6,838.37
5403000SP-INCENTIVES	9,699.91-		9,699.91-
5403005SP-INCENTIVEEXP.-	425,301.59	69,084.42	356,217.17
5403006SP-INCENTIVEEXP.-	1,733.70	17,303.52	15,569.82-
5404000SP-TRAINEXP.LOC	401.33	14,662.76	14,261.43-
5404002SP-WORKSHOPEXP.L		571.86	571.86-
5404004SP-SEMINAREXP.LO		879.75	879.75-
5406000SP-DUTYTRIPTRAVE	1,907.42	2,680.36	772.94-
5406008SP-DUTYTRIPTRAN	539.97	2,419.40	1,879.43-
5406010SP-DUTYTRIPHOTEL	948.26	8,076.05	7,127.79-
5406016SP-DUTYTRIPDAILY		233.66	233.66-
5406099SP-DUTYTRIPOTHER	30.87		30.87
5420000SP-PROMO.EXP.-MARK	1,874.86-	13,057.20	14,932.06-
5420001SP-PROMO.EXP.-SALE	43,636.70	85,562.52	41,925.82-
5420002SP-PROMO.EXP.-DIRE	198.65	5,758.32	5,559.67-
5420003SP-PROMO.EXP.-PROM	5,306.34	24,650.16	19,343.82-
5420004SP-PROMO.EXP.-SPON		17,633.16	17,633.16-
5420005SP-PROMO.EXP.-OUTD	917.66	1,816.20	898.54-
5420006SP-PROMO.EXP.-MEDI	17,911.11	53,150.28	35,239.17-
5420007SP-PROMO.EXP.-CUST	73.31	7,121.28	7,047.97-

5421000SP-PROMO.EXP.-MARK	335.43	1,013.88	678.45-
5421001SP-PROMO.EXP.-SALE	1,553.28-	47,134.80	48,688.08-
5421002SP-PROMO.EXP.-DIRE		5,500.92	5,500.92-
5421003SP-PROMO.EXP.-PROM		2,296.32	2,296.32-
5421004SP-PROMO.EXP.-SPON	3,584.31-	4,837.92	8,422.23-
5421005SP-PROMO.EXP.-OUTD	11.00		11.00
5421006SP-PROMO.EXP.-MEDI	182.11	1,890.24	1,708.13-
5421007SP-PROMO.EXP.-CUST	1,214.77	18,044.52	16,829.75-
5430000SP-COMMISSIONEXP.	1,519,098.79	1,059,371.63	459,727.16
5430001SP-COMMISSIONEXP.	256,493.01		256,493.01
5430005SP-COMMISSIONEXP.	44,161.38	58,618.31	14,456.93-
5440001SP-RENTEXP.-VEHIC	18,823.57		18,823.57
5440005SP-RENTEXP.-HDWAR	9,577.40	12,168.24	2,590.84-
5440006SP-RENTEXP.-HOUSE	1,997.49	2,850.36	852.87-
5440009SP-RENT.EXP.-BUIL	0.01		0.01
5450007SP-HEALTHINSURANC		10,981.92	10,981.92-
5450008SP-HEALTHCARE-BPJS	2,180.04	6,337.68	4,157.64-
5491008SP-CUSTEXP.-STPC	348.25		348.25
5493001SP-SUBSCRIPTIONEX	1,205.20		1,205.20
5494000SP-STATIONERY&OF	5,979.82		5,979.82
5494005SP-SUPP.CONSUMP.-		4,250.56	4,250.56-
5495001SP-MR.EXP.-SFWARE	16.13		16.13
5497000SP-EXPEDEXP.		49.80	49.80-
5500006G&A-TEMPLABOUREX		511.56	511.56-
5500299G&A-OTHERBENEXP		6,070.44	6,070.44-
Total	2,778,204	1,894,725.92	883,478.00
BiayaTidakTerkendali			
5500699G&A-DUTYTRIP OTHE	32.70		32.70
5503001G&A-STATIONERY&O	1,555.95		1,555.95
5503006G&A-UNCAPLOWVALU	122.43		122.43
5504001G&A-RENTEXP.-BUIL	112,735.95	106,887.00	5,848.95
5504102G&A-RENTEXP.-OFF.	2,313.99	120,426.00	118,112.01-
5505004G&A-HEALTHCAREINS			
5507103G&A-MR.EXP.(TP)-FU	366.57		366.57
5507105G&A-MR.EXP.(TP)-OF	53.78		53.78
5507106G&A-MR.EXP.(TP)-OF	7,308.36		7,308.36
5509000G&A-ELECTRICITYCO	5,552.84	4,645.08	907.76
5509002G&A-WATERCONSUMP.	290.05	265.44	24.61
5509004G&A-GASCONSUMP.	79.20	99.48	20.28-
5509007G&A-LOCTELPEXP.	17,449.17	3,981.60	13,467.57
5509011G&A-DIR.CONNECTION	7,850.90	4,313.28	3,537.62
5509016G&A-MINERALWATER	1,077.73	331.80	745.93
5509017G&A-STAMP&POSTAG	231.36	364.92	133.56-
5509019G&A-EXPEDEXP.-TP		132.72	132.72-
5509022G&A-PARKING&TOLL	1,278.02	1,327.20	49.18-
5509023G&A-AIRPORTPASSE	71.84	66.36	5.48
5509025G&A-UTILITIESEXP.	1,392.11	4,313.28	2,921.17-
5601005DEPEXP-FURNITURE	1,728.60	1,292.28	436.32
5601016DEPEXP-LOWVALUE	834.69	1,931.76	1,097.07-
5601500DEPEXP-BUILDS		16,325.88	16,325.88-
5601506DEP.EXP-LSHOLDIMP	13,485.20	2,987.64	10,497.56
7399902TRANSACTIONROUNDIN	0.01-		0.01-
Total	175,811.43	269,692	93,880.29-
Over/Underabsorption	2,954,015.35	2,164,417.64	789,597.71

Sumber:PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Branch Office Makassar (currency

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan penulis dengan metode analisis yang diisyaratkan untuk akuntansi pertanggungjawaban agar dapat berjalan dengan baik. akuntansi pertanggungjawaban Pada PT. Garuda Indonesia (Pesero) Tbk. Branch Office Makassar mempunyai peranan yang sangat penting dalam pengendalian manajemen yaitu untuk memotivasi manajer dalam masing- masing divisi, adapun informasi akuntansi merupakan bagian yang dibutuhkan perusahaan untuk menentukan sikap atau tujuan manajemen pusat perihal anggaran dan realisasinya. Aktivitas manajer secara tidak langsung juga diawasi dari informasi akuntansi yang dibuat, dalam hal ini laporan pertanggungjawaban.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawandan Yunita Anggarini, 2007. *Anggaran Bisnis*. Yogyakarta: Cetakan Pertama, Penerbit UPP STIM YKPN
- Amirullah, 2015. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Mandiri.
- Anthony, R. N. dan V. Govindarajan. 2009. *Sistem Pengendalian Manajemen*
- Darsono prawironegoro, 2008. *Akuntansi Manajemen*, Edisi dua, Jakarta: Mirawacanamedia.
- Garrison, 2003. *Akuntansi Manajerial* . Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen. Don, R, Maryanne M. Mowen. 2005. *Akuntansi manajerial buku2 edisi 7*. Jakarta: Salemba Empat.
- Horngren, Charles T, Dkk. 2000. *Akuntansi di Indonesia*. Jakarta : Salemba Empat.
- Ikatan Akuntansi Indonesia, 2009. *Standar Akuntansi Keuangan* . Jakarta : Salemba Empat.
- Ikhsan, 2009. *Akuntansi Manajemen Lingkungan*. Edisi pertama. Yogyakarta: Graha ilmu. *Jilid 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Krisna, Amila, 2006. *Akuntansi Manajemen*, Edisi Pertama, Yogyakarta; Penerbit Graha Ilmu,
- LMSamryn, 2001. *Akuntansi Manajerial*, Edisi pertama, PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Madura, Jeff, 2002. *Pengantar Bisnis*, Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen edisi ketiga*. Konsep, Manfaat dan Rekayasa. Jakarta; Salemba Empat.