

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. Akuntansi Manajemen

Pengertian akuntansi menurut Charles dan Horisson (2007:4) yaitu “akuntansi adalah sistem informasi yang mengukur aktivitas bisnis, memproses data menjadi laporan, dan mengkomunikasikan hasilnya kepada para pengambil keputusan”

Jadi, akuntansi disini adalah sebuah informasi untuk pihak-pihak yang membutuhkan mengenai aktivitas yang telah dilakukan perusahaan dengan menggunakan data-data transaksi dan data lainnya sehingga menjadi sebuah laporan, dan dari laporan tersebut dapat diambil suatu keputusan.

Di dalam suatu organisasi, informasi adalah hal yang penting bagi proses manajemen. Informasi yang akurat dan relevan dibutuhkan manajemen guna mengambil keputusan-keputusan dari beberapa alternatif baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Akuntansi manajemen merupakan salah satu sistem informasi manajemen yang penting digunakan di dalam suatu organisasi. Akuntansi manajemen berfokus pada internal organisasi dan bertujuan membrikan informasi kepada pihak internal mengenai evaluasi dan perencanaan kedepannya bagi perusahaan.

Menurut Halim dan Supomo (2000:3) “Akuntansi manajemen adalah suatu kegiatan (*process*) yang menghasilkan informasi keuangan bagi manajemen

sebagai dasar pengambilan keputusan ekonomi dalam melaksanakan fungsi manajemen”.

Menurut Mulyadi (2001:2) “Akuntansi manajemen merupakan informasi keuangan dihasilkan oleh tipe akuntansi manajemen, yang dimanfaatkan oleh pemakai intern entitas”.

Sedangkan sistem informasi akuntansi manajemen menurut Hansen dan Mowen (2005:4) adalah “Sistem informasi yang menghasilkan keluaran (*output*) dengan menggunakan masukan (*input*) dan berbagai proses yang diperlukan untuk memenuhi tujuan tertentu manajemen”.

Menurut Hansen dan Mowen (2005:8) terdapat 3 (tiga) tujuan umum sistem informasi akuntansi manajemen, yaitu:

- 1) Menyediakan informasi yang dipergunakan dalam perhitungan harga pokok, jasa, produk, dan tujuan lain yang digunakan manajemen.
- 2) Menyediakan informasi yang dipergunakan dalam perencanaan, pengendalian, pengevaluasian, dan perbaikan berkelanjutan.
- 3) Menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan.

Mulyadi (2001:16) menyebutkan “ada tiga tipe informasi akuntansi manajemen, yaitu informasi akuntansi penuh (*full accounting information*), informasi akuntansi diferensial (*differential accounting information*), dan informasi akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting information*)”.

Dari penjabaran tersebut, dapat disimpulkan bahwa Akuntansi Manajemen secara umum adalah pengolahan informasi keuangan mengenai kondisi perusahaan sehingga dapat diterima dengan baik oleh manajemen puncak agar perencanaan, pengendalian, serta pengambilan keputusan terhadap

pemanfaatan sumber daya perusahaan sebagai keperluan manajemen dalam melaksanakan fungsi manajemen dapat direalisasikan secara optimal.

## 2. Anggaran

### a. Pengertian dan Manfaat Anggaran

Pengertian Anggaran menurut Bustami dan Nurlela (2006:1), “Anggaran adalah pernyataan-pernyataan dalam kuantitas yang dinyatakan secara formal, disusun secara sistematis, dinyatakan dalam unit moneter, dan berlaku untuk jangka waktu tertentu di masa yang datang”.

Sedangkan menurut Gunawan dan Marwan (2003:06), “Anggaran adalah suatu pendekatan formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan”.

Selanjutnya menurut Nafarin (2009:11), “Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa”.

Dari pengertian menurut para ahli tersebut dapat diketahui bahwa anggaran merupakan alat bantu berupa rencana kerja manajemen yang diukur dalam satuan moneter untuk periode yang akan datang dan bila dikelola dengan baik, anggaran akan mendorong perencanaan, memberikan kriteria prestasi kerja, dan meningkatkan komunikasi dan koordinasi semua lini.

Anggaran sebagai alat manajemen untuk membuat perencanaan dan pengawasan mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Perkembangan

tersebut diukur dari segi manfaat yang ingin diperoleh dari penggunaan sistem yang digunakan di dalam perusahaan.

Adapun manfaat anggaran menurut Bustami (2006:2) yaitu:

- 1) Pedoman Kerja  
Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.
- 2) Pengkoordinasian kerja  
Anggaran berfungsi sebagai alat untuk pengkoordinasian kerja semua lini yang terdapat dalam perusahaan dapat saling mendukung dan menunjang, saling kerjasama dengan baik sehingga dapat menuju ke sasaran yang telah ditetapkan.
- 3) Memberi harapan  
Anggaran memberikan arah pasti, yang merupakan kerangka kerja terbaik untuk bisa menilai prestasi kerja
- 4) Pengawasan Kerja  
Anggaran berfungsi sebagai tolok ukur, sebagai alat pembanding untuk menilai realisasi kegiatan perusahaan. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang pada anggaran dengan apa yang terealisasi, dapat dilakukan penilaian apakah perusahaan berhasil atau tidak berhasil.

Sedangkan manfaat anggaran menurut Gunawan dan Marwan (2003:52) yakni:

- 1) Mendorong setiap individu di dalam perusahaan untuk berfikir kedepan
- 2) Mendorong terjadinya kerjasama antara masing-masing bagian, karena masing-masing menyadari bahwa mereka tidak dapat berdiri sendiri
- 3) Mendorong adanya pelaksanaan atas partisipasi, karena setiap bagian terlibat untuk ikut serta memikirkan rencana kerjanya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa penerapan anggaran yang baik dan cermat dalam perusahaan berguna untuk membantu pelaksanaan fungsi manajemen dalam perencanaan, pengendalian serta koordinasi juga pengawasan kerja di dalam suatu organisasi, selain itu juga mendorong kerjasama antar bagian di dalam perusahaan.

## b. Karakteristik Anggaran

Menurut Mulyadi (1993:490) ada beberapa karakteristik anggaran, yakni:

- 1) Anggaran dinyatakan dalam satuan uang dan selain satuan uang
- 2) Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun
- 3) Anggaran berisi komitmen dan kesanggupan manajemen yang berarti bahwa para manajemen setuju untuk menerima tanggungjawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran
- 4) Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran
- 5) Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah di bawah kondisi tertentu
- 6) Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran, selisihnya dianalisis dan dijelaskan

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa dapat disebut anggaran apabila terdapat rencana kerja yang dinyatakan dalam satuan uang atau lainnya serta terdapat komitmen atas kesanggupan manajemen untuk bertanggungjawab atas anggaran tersebut selama satu periode dengan persetujuan pihak berwenang, dan pada akhirnya anggaran dibandingkan dengan kinerja keuangan sesungguhnya sehingga apabila terdapat selisih yang timbul akan segera ditindaklanjuti dengan mencari tahu apa penyebabnya.

## c. Tujuan Penyusunan Anggaran

Menurut Nafarin (2009:19) ada beberapa tujuan anggaran, yakni:

- 1) Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana
- 2) Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan
- 3) Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan
- 4) Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal
- 5) Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat
- 6) Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Jadi tujuan perusahaan menyusun anggaran adalah agar perusahaan lebih cermat dalam mengelola sumber dana yang ada dan mengalokasikan dana investasi yang tepat dengan menganalisa setiap keputusan yang akan dibuat yang berkaitan dengan keuangan, sehingga diharapkan rencana perusahaan yang telah dibuat dapat direalisasikan tanpa khawatir kekurangan dana perusahaan.

#### d. Proses Penyusunan Anggaran

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:83) Proses penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

##### 1) Penerbitan pedoman

Pedoman ini adalah yang dinyatakan secara implisit dalam rencana strategis dan dimodifikasi sesuai dengan perkembangan yang telah terjadi. Semua pusat tanggung jawab harus mengikuti pedoman ini, seperti asumsi inflasi secara umum dan inflasi untuk pos-pos tertentu seperti upah, kebijakan promosi karyawan, dan sebagainya. Staf anggaran mengembangkan pedoman dan manajemen senior menyetujuinya. Pada beberapa kasus, manajer di tingkat yang lebih rendah dapat mendiskusikan pedoman tersebut sebelum disetujui.

##### 2) Usulan awal anggaran

Menggunakan pedoman tersebut, manajer pusat tanggung jawab, dibantu dengan stafnya, mengembangkan permintaan anggaran. Karena sebagian besar pusat tanggung jawab akan memulai tahun anggaran dengan fasilitas, karyawan, dan sumber daya lain yang sama seperti yang mereka miliki saat

ini, maka anggaran ini didasarkan pada tingkatan yang ada, yang kemudian dimodifikasi sesuai dengan pedoman.

### 3) Negoisasi

Pembuat anggaran mendiskusikan usulan anggaran dengan atasannya. Ini merupakan inti dari proses tersebut. Atasan cenderung menilai validitas dari tiap penyesuaian. Biasanya, pertimbangan yang mempengaruhi adalah bahwa kinerja di tahun anggaran sebaiknya merupakan perbaikan dari kinerja tahun berjalan. Atasan tersebut menyadari bahwa ia akan menjadi pembuat anggaran di tingkat berikutnya dari proses anggaran dan oleh karena itu harus siap mempertahankan anggaran yang pada akhirnya disetujui.

### 4) Revisi Anggaran

Salah satu pertimbangan utama dalam penyusunan anggaran adalah prosedur untuk merevisi anggaran setelah disetujui. Jika dapat direvisi sesuai dengan keinginan pembuat anggaran, maka tidak ada gunanya meninjau dan menyetujui anggaran di awal. Di lain pihak, jika asumsi anggaran ternyata menjadi tidak realistis sehingga membuat perbandingan angka aktual terhadap anggaran tidak berarti, maka revisi anggaran mungkin diinginkan.

## e. Faktor – Faktor dan Pertimbangan dalam Penyusunan Anggaran

Nafarin (2009:19) mengemukakan bahwa ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan dalam menyusun anggaran, yaitu:

- 1) Pengetahuan tentang tujuan dan kebijakan umum perusahaan.
- 2) Data tahun-tahun sebelumnya
- 3) Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi
- 4) Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing, dan gerak-gerik pesaing
- 5) Kemungkinan adanya perubahan kebijakan pemerintah

#### 6) Penelitian untuk pengembangan perusahaan

Dapat disimpulkan bahwa perusahaan harus mempertimbangkan faktor-faktor yang terjadi saat menyusun anggaran, agar anggaran yang telah disusun tidak terganggu dengan adanya perkembangan kondisi ekonomi, perubahan-perubahan kebijakan pemerintah yang ada. Agar perusahaan kecil kemungkinan mengalami revisi anggaran, maka penyusunan anggaran disusun berdasar pengalaman dari tahun-tahun sebelumnya.

Selain itu, Menurut Nafarin (2000:9) Anggaran akan mengalami kegagalan apabila perusahaan tidak memperhatikan beberapa hal, yaitu:

- 1) Membuat anggaran tidak cakap, tidak mampu berfikir ke depan dan tidak memiliki wawasan yang luas
- 2) Kekuasaan membuat anggaran tidak tegas
- 3) Pelaksanaan tidak cakap
- 4) Tidak didukung oleh masyarakat
- 5) Dana tidak cukup

Jadi pentingnya pembuat anggaran berfikir kedepan, agar perusahaan tidak hanya berfokus pada masa sekarang sangat mempengaruhi keberhasilan anggaran yang disusun untuk periode yang akan datang. Serta perlunya dukungan dari semua masyarakat perusahaan agar anggaran dapat dilaksanakan dengan baik.

#### f. Kegunaan Anggaran Dalam Pengendalian

Kegunaan anggaran dalam pengendalian menurut Tunggal (2005:9) adalah:

- 1) Mengendalikan operasi dan biaya serta pengeluaran
- 2) Mencegah terjadinya pemborosan
- 3) Memberikan standar yang memadai untuk mengukur prestasi
- 4) Anggaran merupakan alat pembanding seberapa jauh pelaksanaan terencana dan tercapai
- 5) Mendorong kesadaran pengendalian biaya



Dengan membandingkan budget dan realisasinya dapat dilihat seberapa jauh selisih anggaran yang terjadi, dan untuk perbaikan di masa yang akan datang penyebab selisih yang tidak menguntungkan harus dianalisa. Menurut Harahap (2001:225) “dalam hal biaya, maka jika biaya realisasi lebih besar dari budget dianggap tidak menguntungkan (*unfavourable*), sebaliknya jika realisasi lebih rendah dari budget maka dianggap menguntungkan (*favourable*)”.

Setelah mengetahui penyebab adanya selisih anggaran yang terjadi, maka anggaran dapat digunakan sebagai alat pengukur prestasi sehingga dapat menilai siapa yang diberi reward dan siapa mendapat punishment. Dengan begitu anggaran yang diterapkan dapat berjalan efektif.

### 3. Biaya

#### a. Definisi Biaya

Biaya adalah faktor penting yang tidak dapat dihindari selama aktivitas perusahaan berjalan. Dapat dikatakan biaya adalah bentuk pengorbanan ekonomis yang dikeluarkan oleh perusahaan guna memperoleh barang dan jasa untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan diharapkan dapat menghasilkan pendapatan yang jumlahnya lebih besar dari biaya yang dikorbankan agar perusahaan memperoleh laba.

Definisi biaya menurut Dunia dan Wasilah (2009:22) adalah “pengeluaran-pengeluaran atau nilai pengorbanan untuk memperoleh barang atau jasa yang berguna untuk masa yang akan datang, atau mempunyai manfaat melebihi satu periode akuntansi tahunan”.

Definisi lain dari biaya menurut Mulyadi (2005:8) “Biaya adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi, sedang terjadi, atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu”.

Sedangkan 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”.

Dari beberapa pengertian tersebut dapat dikatakan ada 4 unsur pokok dalam definisi biaya, yaitu:

- 1) Biaya merupakan sumber ekonomi
- 2) Diukur dalam satuan uang
- 3) Yang telah terjadi, atau yang secara potensial akan terjadi
- 4) Pengorbanan tersebut untuk tujuan tertentu

Jadi pengorbanan yang dikeluarkan perusahaan dan dapat diambil manfaatnya oleh perusahaan baik dalam bentuk barang maupun jasa dapat disebut biaya, sedangkan pengorbanan yang dikeluarkan namun tidak bermanfaat akan menyebabkan pemborosan bagi perusahaan.

#### b. Objek Biaya

Menurut Carter dan Usry (2006:30) “suatu objek biaya (*cost object*), atau tujuan biaya (*cost objective*) adalah suatu item atau aktivitas yang biayanya dapat diakumulasi dan diukur”.

Sedangkan menurut Hansen dan Mowen (2005:41) “objek biaya dapat berupa apa pun, seperti produk, pelanggan, departemen, proyek, aktivitas, dan sebagainya yang diukur biayanya dan dibebankan”.

Jadi objek biaya adalah segala aktivitas yang biayanya dapat diakumulasi dan diukur, sehingga biayanya menjadi beban perusahaan. Aktivitas yang dapat dijadikan objek biaya, yaitu: Produk – Proses, Batch dari unit sejenis – Departemen, Pesanan Pelanggan – Divisi, Kontrak – Proyek, Lini Produk – Tujuan strategis.

### c. Biaya Operasional

Biaya yang terkait langsung dengan operasi perusahaan sehari-hari dan diukur dalam satuan uang disebut biaya operasional. Biaya operasional ini sangat berperan di dalam aktivitas perusahaan agar kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan lancar.

Pengertian biaya operasional menurut Nafarin (2000:76) “Biaya operasional adalah biaya usaha pokok perusahaan selain harga pokok penjualan. Biaya usaha terdiri dari biaya penjualan, biaya administrasi dan umum”.

Sedangkan menurut Syahrul dan Nizar (2000:594), “Biaya operasional adalah biaya-biaya yang berkaitan dengan kegiatan administratif dan penjualan dari suatu perusahaan disebut juga non manufacturing expense merupakan biaya periode yang berkaitan dengan waktu, bukan dengan produk. Biaya ini dibagi atas biaya penjualan, biaya administrasi dan umum”.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa biaya operasional adalah biaya pengeluaran yang terjadi di lingkup operasi perusahaan sehari-hari, dan tidak berkaitan langsung dengan produk perusahaan. Dan pada hakikatnya biaya ini dianggap terpakai dalam masa satu tahun.

Terdapat beberapa unsur biaya operasional yang biasa terdapat pada suatu perusahaan dagang dan jasa adalah:

- 1) Biaya tenaga kerja, gaji, komisi, bonus, tunjangan, dan lain-lain.
- 2) Biaya administrasi dan umum.
- 3) Biaya advertensi, promosi.
- 4) Biaya asuransi.
- 5) Biaya pemeliharaan gedung, mesin, kendaraan, dan peralatan.

#### 4. Pemeliharaan (*Maintainance*)

Pengertian pemeliharaan menurut Assauri (2004), “Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau menjaga fasilitas / peralatan pabrik dan mengadakan perbaikan atau penyesuaian/penggantian yang diperlukan agar supaya terdapat suatu keadaan operasi produksi yang memuaskan sesuai dengan apa yang direncanakan”.

Menurut Daryus (2008), pemeliharaan memiliki tujuan yang utama yaitu:

- 1) Untuk memperpanjang kegunaan asset,
- 2) Untuk menjamin ketersediaan optimum peralatan yang dipasang untuk produksi dan mendapatkan laba investasi maksimum yang mungkin,
- 3) Untuk menjamin kesiapan operasional dari seluruh peralatan yang diperlukan dalam keadaan darurat setiap waktu,
- 4) Untuk menjamin keselamatan orang yang menggunakan sarana tersebut.

Sedangkan pemeliharaan untuk kapal yaitu segala macam kegiatan yang ditujukan untuk menjaga agar kapal selalu dalam kondisi laik laut (*seaworthiness*) dan dapat dioperasikan setiap saat.

Pemeliharaan kapal tentu memiliki banyak tujuan bagi perusahaan, tujuan umum dari sistem pemeliharaan dan perbaikan mesin kapal, yaitu:

- 1) Untuk memperoleh pengoperasian kapal yang teratur, serta meningkatkan penjagaan keselamatan awak kapal, muatan dan peralatannya.
- 2) Untuk memperhatikan jenis-jenis pekerjaan yang paling mahal / penting yang menyangkut waktu operasi, sehingga sistem perawatan dapat dilaksanakan secara teliti dan dikembangkan dalam rangka penghematan / pengurangan biaya perawatan dan perbaikan.
- 3) Untuk menjamin kesinambungan pekerjaan perawatan sehingga *Team Work's Engine Department* dapat mengetahui permesinan yang sudah dirawat dan yang belum mendapatkan perawatan.
- 4) Untuk mendapatkan informasi umpan-balik yang akurat bagi kantor pusat dalam meningkatkan pelayanan, perancangan kapal dan sebagainya, sehingga fungsi kontrol manajemen dapat berjalan.

Sedangkan tujuan khusus dilakukan pemeliharaan dan perbaikan mesin kapal, yaitu:

- 1) Untuk mencegah terjadinya suatu kerusakan yang lebih besar / berat, dengan melaksanakan sistem perawatan yang terencana.
- 2) Untuk mempertahankan kapal selalu dalam kondisi Laik Laut dalam segala cuaca dan tempat.

- 3) Untuk lebih memudahkan pemeriksaan / pengontrolan semua suku cadang, dengan sistem penomoran dan pemberian label tiap item.
- 4) Untuk memperkecil kerusakan yang akan terjadi dan meringankan beban kerja dari suatu pekerjaan diatas kapal.
- 5) Untuk mengelola biaya yang sudah disediakan (anggaran perawatan) dan dapat dipergunakan sesuai kebutuhan yang direncanakan.
- 6) Untuk menjaga komitmen atau perjanjian usaha perdagangan dengan pihak kedua (rekanan) dan pihak ketiga (sub rekanan).

Apabila perusahaan tidak melakukan pemeliharaan terhadap kapal dengan baik, tentunya akan ada akibat buruk yang timbul diantaranya seperti:

- 1) Kapal tabrakan, karena kerusakan mesin secara mendadak, tidak terkontrol, dan sebagainya.
- 2) Kapal tenggelam, hilangnya kapal termasuk ABK dan seluruh muatan, tabrakan, pecahnya *sea chest*, kebakaran di dalam kamar mesin, dsb.
- 3) Kapal bergetar, akibat perawatan dan perbaikan poros engkol yang tidak tepat, sehingga dapat merusak bagian-bagian mesin lainnya.
- 4) Kapal bergetar, salah satu daun baling-baling bisa kandas atau menghantam balok keras, dapat juga merusak bagian mesin ataupun instalasi listrik kapal.
- 5) Kapal menganggur, karena terjadi kerusakan dan perbaikan yang tidak terencana dan tidak cukup suku cadangnya.
- 6) Pembengkakan biaya operasi kapal, karena kerugian terus menerus yang sulit diperkirakan.
- 7) Biro Klasifikasi tidak merekomendasikan kapal untuk berlayar, karena permesinan di kapal tidak memenuhi *Klass*.

- 8) Rekanan usaha perdagangan tidak merekomendasikan untuk menyewa kapal tersebut.
- 9) Asuransi akan membebankan biaya yang lebih besar kepada perusahaan, kapal secara keseluruhan tidak menjalankan perawatan dan perbaikan dengan benar (*Low Performance*).

## 5. Docking

### a. Pengertian Docking

*Docking* adalah bagian penting di dalam pemeliharaan kapal yang wajib dilakukan secara rutin setiap tahun untuk kategori kapal penumpang. Walaupun kapal terlihat baik-baik saja dan tidak terdapat masalah, docking tetap harus dilakukan tepat waktu karena melakukan docking tahunan adalah salah satu bentuk kepatuhan perusahaan dalam memenuhi peraturan sesuai Keputusan Dirjen Laut No. HK. 103/1/4/DJPL-14 tentang pengedokan (pelimbungan) kapal berbendera merah putih untuk memastikan bahwa kapal tersebut layak beroperasi.

*Docking* yaitu perbaikan kapal diatas dock dengan bantuan pengedokan dimana pengerjaannya harus memperhatikan aspek-aspek dari tiap kapal seperti umur kapal, jenis bahan body kapal, dan kebutuhan / keadaan dari kapal itu sendiri. Selama kapal didocking, kapal tersebut mendapat perawatan penting yang meliputi beberapa proses yakni: pemeriksaan badan kapal, pemeriksaan ketebalan plat dan kerusakan lambung kapal / konstruksi lainnya, pemeriksaan sistem dibawah garis air, pelaksanaan pekerjaan (konstruksi, mesin, listrik dan lainnya), pengetesan hasil pekerjaan, pengecatan lambung kapal, pemasangan

*cathodic protection*, lalu penurunan kapal diatas air, penyelesaian pekerjaan diatas air, percobaan / *trial*.

#### b. Jenis-Jenis Dock

Jenis-jenis Dock menurut Alif, ada 4 macam, yaitu:

##### 1) Dok Kolam (*Graving Dock / Dry Dock*)

*Graving Dock* yaitu suatu fasilitas pengedokan kapal yang berbentuk meyerupai kolam yang terletak di tepi pantai.

##### 2) Dok Apung (*Floating Dock*)

*Floating Dock* adalah suatu bangunan konstruksi dilaut yang digunakan untuk docking kapal dengan cara menggelamkan dan mengapungkan kapal dengan arah vertikal.

##### 3) Dok Tarik (*Slipway Dock*)

*Slipway* adalah peralatan ditepi perairan yang digunakan untuk menaikkan kapal yang akan diperbaiki melalui rel dan pertolongan keret serta dengan beberapa penggeserannya.

##### 4) Dok Angkat (*Syncrolift*)

*Syncrolift* adalah cara pengedokan kapal dengan menggunakan lift. Platform dari syncrolift diturunkan dengan pertolongan penghantar dan lift dari beberapa mesin derek listrik kanan dan kiri.



## 6. Pengendalian

Pengendalian selalu berorientasi kepada masa depan perusahaan, karena tujuan dan kegiatan yang akan dilakukan oleh perusahaan adalah bentuk rencana yang akan diwujudkan di masa yang akan datang. Perencanaan yang telah dibuat oleh perusahaan tidak akan berjalan sebagaimana mestinya apabila terdapat perbedaan tujuan antara individu dengan organisasi. Pentingnya pengendalian kerja di dalam perusahaan adalah untuk menyelaraskan tujuan pribadi tiap individu dengan tujuan organisasi, sehingga dalam menjalankan aktivitasnya, individu diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dunia dan Wasilah (2009:05) mengemukakan bahwa: “Pengendalian adalah usaha manajemen untuk mencapai tujuan yang telah diterapkan dengan melakukan perbandingan secara terus-menerus antara pelaksanaan dengan rencana”.

Sedangkan menurut Ikhsan dan Teddy (2009:112), “Pengendalian adalah proses penetapan standar, dengan menerima umpan balik berupa kinerja sesungguhnya dan mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya”.

Dari definisi tersebut dapat dikatakan bahwa pengendalian bisa berfungsi sebagai alat pengontrol yang menjadi pembanding antara rencana dengan pelaksanaan sehingga perusahaan dapat menyimpulkan ada tidaknya selisih yang terjadi dalam pelaksanaan. Apabila terdapat selisih kurang anggaran, selisih tersebut digunakan perusahaan sebagai dasar evaluasi atau penilaian prestasi

kerja yang akan digunakan untuk perbaikan perusahaan dimasa yang akan datang.

Pengendalian biaya perusahaan harus didasari dengan penyusunan biaya yang akan dikeluarkan. Pengendalian biaya memerlukan identifikasi biaya dengan setiap manajer pusat pertanggungjawaban. Pengendalian tidak dapat dipisahkan dengan manajemen yang efektif, sehingga untuk mengendalikan biaya perusahaan dibutuhkan dukungan dan peran serta seluruh anggota di dalam perusahaan.

Secara umum, menurut Mockler (1972) pengendalian dilakukan dengan 4 (empat) langkah sistem pengendalian sebagai berikut:

- a. Menetapkan standar dan metode untuk pengukuran kinerja
- b. Mengukur prestasi kerja
- c. Membandingkan apakah prestasi kerja sesuai dengan standar
- d. Mengambil tindakan korektif atau perbaikan

Pengendalian diperlukan karena dapat digunakan sebagai alat untuk monitoring perubahan dalam lingkungan organisasi dan pengaruhnya terhadap kemajuan organisasi, selain itu dengan pengendalian dapat ditemukan proses mana yang salah dalam pelaksanaan, sehingga dapat segera dilakukan perbaikan agar tidak terjadi kesalahan berulang.

## B. Penelitian Terdahulu

Sebagai acuan dari penelitian ini, berikut ini akan diuraikan secara singkat dua penelitian tentang penerapan anggaran sebagai alat bantu manajemen dalam pengendalian biaya yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya terkait dengan penelitian yang akan dilakukan.

1. Kusuma (2011) dengan judul “Anggaran Sebagai Alat Pengawasan Untuk Menilai Efisiensi Biaya Operasional Fungsi Pemasaran Pada PT. “X” Surabaya”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah biaya operasional pada fungsi pemasaran telah mencapai efisiensi atau belum. Penelitian ini mengenai anggaran fungsi pemasaran pada perusahaan “X” yang difokuskan pada anggaran bagian administrasi negara, karena dalam laporan pengendalian biaya perusahaan masih terdapat selisih antara anggaran dengan realisasi biaya yang dikeluarkan. Metode yang digunakan yaitu kualitatif deskriptif. Hasil dari penelitian ini yaitu perusahaan harus memperhatikan perencanaan target yang terlalu tinggi akan berakibat buruk bagi perusahaan sebab akan menimbulkan kerugian apabila tidak mampu direalisasikan, serta pentingnya koordinasi antar lini agar pelaksanaan anggaran dapat lebih efektif dan efisien.
2. Yudhayana (2011), dengan judul “Evaluasi penerapan Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya Produksi di PT. Semen Gresik (Persero). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efisiensi anggaran dalam perusahaan sebagai alat bantu manajemen dalam melakukan perencanaan serta pengendalian biaya produksi dalam perusahaan. Metode yang digunakan

dalam penelitian ini yaitu metode kualitatif. Hasil dari penelitian ini adalah bahwasanya anggaran tetap menjadi hal yang penting walaupun perusahaan telah menetapkan biaya standar, perusahaan tetap harus mencantumkan biaya yang akan dikeluarkan di dalam RKAP setiap tahunnya.

**Tabel 2.1 Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang**

<b>Indikator</b>	<b>Penelitian Oleh Kusuma (2011)</b>	<b>Penelitian Oleh Yudhayana (2011)</b>	<b>Penelitian yang dilakukan</b>
Judul	Anggaran Sebagai Alat Pengawasan Untuk Menilai Efisiensi Biaya Operasional Fungsi Pemasaran Pada PT. "X" Surabaya	Evaluasi penerapan Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya Produksi di PT. Semen Gresik (Persero)	Analisis Anggaran Operasional sebagai Alat Bantu Manajemen dalam Pengendalian Biaya Pemeliharaan Kapal PT. Pelni (Persero) Surabaya
Objek Penelitian	PLN Distrik Jawa Timur	PT. Semen Gresik (Persero)	PT. Pelni (Persero) Surabaya
Subjek Penelitian	Anggaran, Alat Pengawas, Biaya Operasional	Anggaran, Perencanaan dan Pengendalian, Biaya Produksi	Anggaran, Pengendalian, Biaya Operasional
Teknik Analisis	Analisis Varians	Analisis Varians	Analisis Varians
Tujuan Penelitian	Untuk mengetahui apakah biaya operasional pada fungsi pemasaran telah mencapai efisiensi atau belum	Untuk mengetahui efisiensi anggaran dalam perusahaan sebagai alat bantu manajemen dalam melakukan perencanaan serta pengendalian biaya	Untuk untuk menganalisa lebih lanjut bagaimana pelaksanaan anggaran operasional sebagai alat pengendalian biaya operasional khususnya untuk

		produksi dalam perusahaan	biaya pemeliharaan kapal di PT. Peln Cab. Surabaya
Metode Penelitian	Kualitatif Deskriptif	Kualitatif	Kualitatif deskriptif

**Sumber: Data Skripsi Universitas Airlangga Surabaya (2011) yang diolah**

### C. Kerangka Konseptual

Salah satu alat bagi manajemen yang dapat digunakan untuk melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian adalah Anggaran. Anggaran merupakan alat bantu berupa rencana kerja manajemen yang diukur dalam satuan moneter untuk periode yang akan datang. Anggaran berperan sebagai alat bantu yang digunakan dalam melaksanakan aktivitas manajemen yaitu saat aktivitas tersebut telah sesuai dengan rencana kerja serta perencanaan tersebut telah dinyatakan dalam bentuk uang.

Untuk memastikan bahwa anggaran yang diterapkan berjalan efektif, tentunya selama aktivitas berjalan diperlukan pengendalian agar anggaran yang telah dibuat dapat terealisasi dengan baik.

Besarnya biaya operasional yang direncanakan oleh perusahaan di dalam anggaran tidak tertutup kemungkinan terjadinya selisih antara anggaran dengan realisasi sehingga akan menimbulkan selisih yang menguntungkan bagi perusahaan (favourable), maupun selisih yang tidak menguntungkan (Unfavourable). Jadi anggaran disini berperan untuk kelancaran berjalannya operasional perusahaan dengan tetap memperhatikan pengendalian biaya.

Menganalisa penyebab selisih itu terjadi serta melakukan tindakan korektif/ perbaikan adalah hal yang dapat dilakukan perusahaan agar kedepannya anggaran yang dibuat terhindar dari selisih negatif yang menyebabkan perusahaan mengalami kekurangan anggaran sehingga tidak menguntungkan bagi perusahaan (unfavourable).

Deskripsi kerangka konseptual diatas digambarkan melalui hubungan pada Gambar 2.1 dibawah ini:



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Hubungan Anggaran Biaya dengan Pengendalian**