

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Subjek Penelitian

##### 1. Sejarah berdirinya PT. PELNI

PT Pelayaran Nasional Indonesia disingkat PT. PELNI (Persero) didirikan pada tanggal 28 April 1952 dengan Surat Keputusan Menteri Perhubungan No.M2/1/2 tanggal 28 April 1950 dan No.A2/1/1 tanggal 19 April 1952 dengan nama PT Pelayaran Nasional Indonesia dituangkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 50 tanggal 20 Juni 1952. Keputusan Pemerintah untuk mendirikan perusahaan pelayaran nasional merupakan upaya untuk menunjang kegiatan angkutan laut nasional yang pada waktu itu jaringan transportasi laut masih dikuasai oleh KPM (salah satu perusahaan pelayaran milik kerajaan Belanda yang masih beroperasi di perairan Indonesia setelah kemerdekaan).

Pada tahun 1975 Akte Pendirian PT Pelayaran Nasional Indonesia dibuat yaitu Nomor 31 tanggal 30 Oktober 1975 dan Akte Perubahan Nomor 22 tanggal 4 Maret 1998 tentang Anggaran Dasar PT. PELNI (Persero) yang diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia tanggal 16 April 1999 Nomor 31 dan tambahan Berita Negara Nomor 2203. Saat ini PT. PELNI (Persero) mengoperasikan 28 unit armada kapal penumpang yang diklasifikasi berdasarkan kapasitas jumlah penumpang, diantaranya: Kapal tipe 3.000 pax, tipe 2.000 pax, tipe 1.000 pax, tipe 500 pax, tipe Ro-Ro (Roll on - Roll off) dan 1 unit kapal ferry

cepat dengan kapasitas seluruhnya berjumlah 36.913 penumpang. Disamping itu PT. PELNI (Persero) juga mengoperasikan 4 unit armada kapal barang dengan total bobot mati berjumlah 1.200 ton. Jaringan pelayanan PT. PELNI (Persero) menjangkau 29 propinsi dengan jumlah pelabuhan singgah sebanyak 95 pelabuhan. Pelabuhan-pelabuhan yang disinggahi sebagian besar merupakan pelabuhan non komersial, sehingga kewajiban pelayanan umum yang diemban PT. PELNI (Persero) hampir mencapai 90%.

Berdasarkan misi atau penugasan yang dilaksanakan perusahaan pada trayek-trayek remote area dan penetapan tarif khususnya kelas ekonomi yang ditentukan pemerintah maka sesuai Surat Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: KEP-100/MBU/2002 tanggal 4 Juni 2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara bahwa PT. PELNI (Persero) dikelompokkan dalam BUMN Non Infrastruktur. Namun, sesuai dengan kegiatan usaha yang dilakukan untuk kepentingan masyarakat luas seharusnya PT. PELNI (Persero) dikelompokkan dalam BUMN Infrastruktur.

PT. PELNI berpusat di Jakarta, PT. PELNI di Surabaya adalah salah satu kantor cabang perusahaan. Selain Surabaya, di kota Medan, Makassar, Ambon, dan Jayapura juga terdapat kantor cabang PT. PELNI. Namun untuk pembelian tiket kapal, tidak hanya dapat dilakukan di kantor cabang karena PT. PELNI telah bekerjasama dengan agency travel untuk melayani pembelian tiket kapal PT. PELNI.

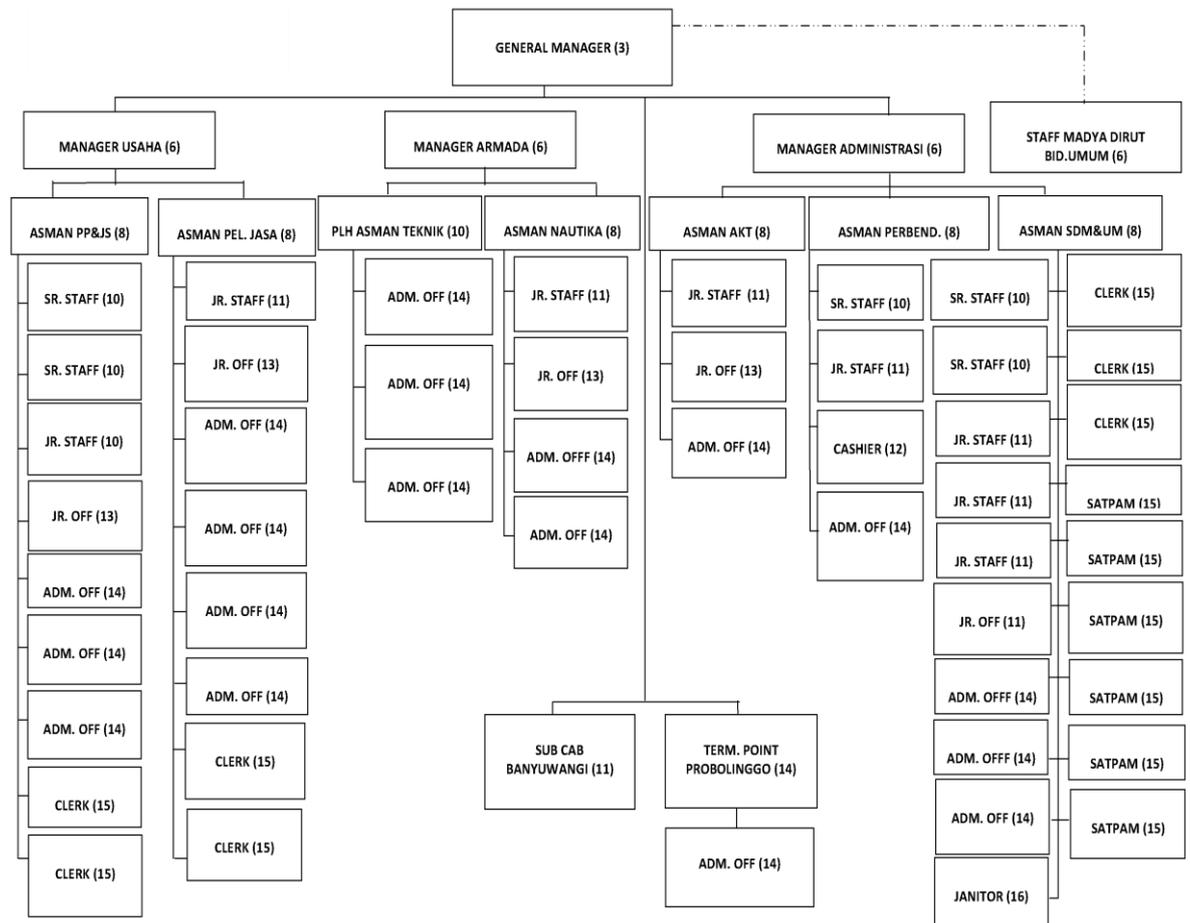
## 2. Visi dan Misi

Visi dan Misi PT. PELNI (PERSERO) telah disahkan melalui Surat Keputusan Direksi melalui No.81A/HK0.01/DIR/VI-2010 tentang Penetapan Visi dan Misi Perusahaan. Visi dari PT. PELNI yaitu “Menjadi Perusahaan Pelayaran yang Tangguh dan Pilihan Utama Pelanggan”

Sedangkan misi dari PT. PELNI yaitu:

- a. Mengelola dan mengembangkan angkutan laut guna menjamin aksesibilitas masyarakat untuk menunjang terwujudnya wawasan nusantara.
- b. Meningkatkan kontribusi pendapatan bagi negara, karyawan serta berperan di dalam pembangunan lingkungan dan pelayanan kepada masyarakat.
- c. Meningkatkan nilai perusahaan melalui kreativitas, inovasi, dan pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia.
- d. Menjalankan usaha secara adil dengan memperhatikan azas manfaat bagi semua pihak yang terlibat (Stakeholders), dan menerapkan prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG)

### 3. Struktur Organisasi



**Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Pelni Cab. Surabaya**

#### *Job Description:*

##### a. General Manager

Bertanggung jawab kepada Direktur Utama untuk menyiapkan kerja dan program kerja perusahaan pada tingkatan kantor cabang

b. Dinas Usaha

Menyelenggarakan kegiatan perencanaan, pengkoordinasian, pengawasan, dan pembuatan laporan bidang pemasaran dan jasa sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar dicapai kinerja pangsa pasar (*market share*), volume penjualan, pendapatan perusahaan, produksi, kualitas pelayanan jasa dan kepuasan pengguna jasa perusahaan di darat yang optimal dengan pembagian fungsi unit kerja seksi sebagai berikut:

1) Seksi pemasaran dan penjualan jasa

Melaksanakan kegiatan pemasaran dan penjualan jasa-jasa perusahaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar dicapai kinerja pangsa pasar (*market share*), volume penjualan dan pendapatan perusahaan yang optimal.

2) Seksi pelayanan jasa

Melaksanakan kegiatan pelayanan jasa-jasa perusahaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar dicapai kinerja produksi, kualitas pelayanan jasa dan kepuasan pengguna jasa perusahaan di darat (*pre/post on board service*) yang optimal.

c. Dinas Armada

Menyelenggarakan kegiatan perencanaan, pengkoordinasian, pengawasan dan pembuatan laporan bidang pemeliharaan, perawatan dan perbaikan kapal sebagai alat produksi usaha jasa angkutan laut dan peralatan usaha jasa penunjang perusahaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar

dicapai laik laut (*sea worthiness*) dan kesiapan pakai kapal sebagai alat produksi yang optimal, efektif dan efisien dengan pembagian fungsi unit kerja seksi sebagai berikut:

1) Seksi nautika

Melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan sertifikasi kapal, penyiapan pakai fasilitas dan peralatan telekomunikasi, elektronika, navigasi kapal, perlengkapan deck kapal, pelayanan dan perbekalan kapal sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar dicapai kesiapan pakai (*serviceability performance*) dan kelaikan laut (*sea worthiness*) fasilitas nautika kapal serta kepuasan pengguna jasa (*customer satisfaction*) atas pelayanan penumpang di kapal (*pre/post on board service*) yang optimal.

2) Seksi teknika

Melaksanakan kegiatan perencanaan dan analisis biaya penyiapan pakai kapal, penyediaan perbekalan teknik armada kapal sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar dicapai tertib program pemeliharaan armada kapal, efektivitas dan efisiensi biaya penyiapan pakai, kelaikan laut (*sea worthiness*) serta penyediaan perbekalan teknik armada kapal perusahaan yang optimal.

d. Dinas Administrasi

Menyelenggarakan kegiatan perencanaan, pengkoordinasian, pengawasan dan pembuatan laporan bidang anggaran, perbendaharaan, akuntansi, administrasi personalia, administrasi dan layanan umum kerumahtanggaan

kantor serta pengamanan dan pengelolaan aset umum perusahaan agar dicapai kinerja pengelolaan akuntansi, keuangan, produktivitas SDM, ketertiban dan kelancaran administratif penyelenggaraan kantor yang optimal dengan pilahan fungsi unit kerja seksi sebagai berikut:

1) Seksi akuntansi

Melaksanakan kegiatan akuntansi keuangan, perpajakan, akuntansi manajemen dan anggaran perusahaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar dicapai kinerja pencatatan akuntansi, pelaporan keuangan, perpajakan dan penganggaran perusahaan yang optimal;

2) Seksi keuangan

Melaksanakan kegiatan pengelolaan kas, hutang dan piutang serta program kemitraan dan bina lingkungan sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar dicapai kinerja pengelolaan keuangan perusahaan yang optimal;

3) Seksi sumber daya manusia dan umum

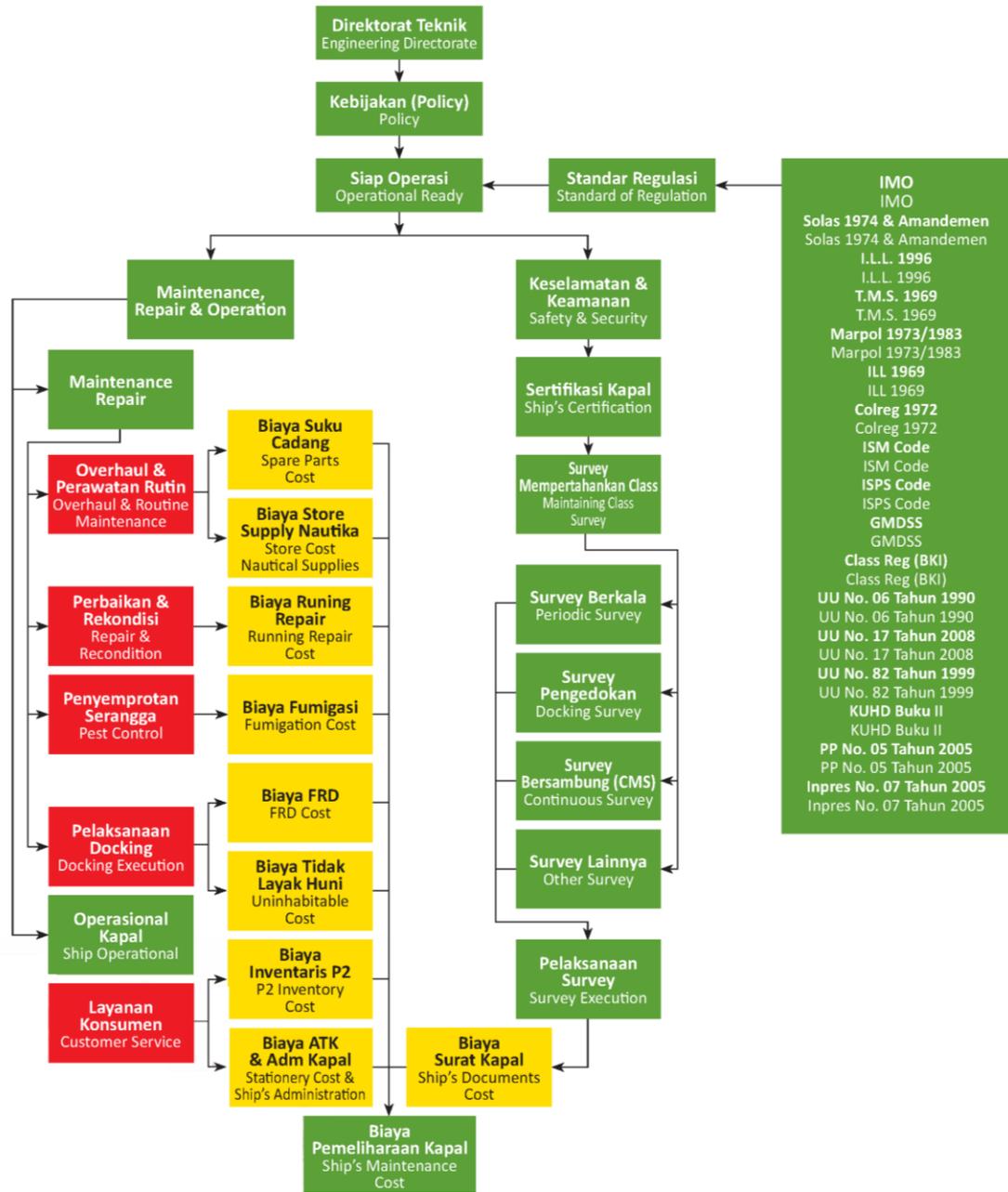
Melaksanakan kegiatan pengelolaan administrasi personalia, pengembangan SDM, organisasi, administrasi perkantoran, layanan umum kerumahtanggaan kantor, pengamanan dan pengelolaan aset umum perusahaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar dicapai produktivitas SDM, organisasi, administrasi dan layanan umum kerumahtanggaan kantor serta pengamanan dan pendayagunaan aset umum perusahaan yang optimal.

#### 4. Kegiatan Usaha

Usaha pokok PT. PELNI (Persero) adalah menyediakan jasa angkutan transportasi laut yang meliputi jasa angkutan penumpang dan jasa angkutan muatan barang antar pulau. Berdasarkan usaha pokok tersebut, bidang usaha yang dijalankan oleh PT. PELNI (Persero), antara lain:

- a. Pengadaan armada dan kelengkapannya untuk menyelenggarakan pengangkutan penumpang dan barang dengan jaringan pelayaran berjadwal dan pelayaran yang melayani potensi pasar.
- b. Menjalankan kegiatan keagenan pelayaran.
- c. Melakukan kegiatan operasi terminal, perdagangan, rute, dan ekspedisi / forwarding untuk menunjang usaha perkapalan.
- d. Melakukan kegiatan pemeliharaan kapal dan usaha dok / reparasi kapal.
- e. Melakukan kegiatan charter dan broker kapal.
- f. Melakukan kegiatan jasa konsultasi, pendidikan, latihan, pelayanan kesehatan yang berkaitan dengan usaha pelayaran.

5. Kerangka Pemeliharaan Kapal PT. Pelni



Gambar 4.2 Kerangka Pemeliharaan Kapal PT. Pelni

## B. Deskripsi Hasil Penelitian

### 1. Proses Penyusunan Anggaran PT. Pelni

PT. PELNI menerapkan sistem penganggaran bertujuan untuk mengetahui berapa dana yang dibutuhkan oleh setiap divisi dalam melakukan kegiatan operasionalnya. Selain itu anggaran juga digunakan sebagai alat bantu manajemen untuk mengendalikan biaya dan mencegah adanya pemborosan dan kekurangan anggaran di dalam penggunaan sumber daya perusahaan. Anggaran pada PT. PELNI dibuat dengan cara Top Down, yaitu penyusunan dari atasan ke bawahan sedangkan dalam hal pertanggung jawaban adalah sebaliknya. Tim penyusun anggaran pada PT. PELNI yaitu: Manajer, Assisten Manager, dan juga dibantu oleh staff setiap divisi.

Berikut ini adalah proses penyusunan anggaran pada PT. PELNI:

- a. Diadakan rapat membahas anggaran tahun sebelumnya mengenai anggaran apa saja anggaran yang telah tercapai dan yang belum tercapai
- b. Menambahkan jumlah beberapa persen dari anggaran tahun lalu
- c. Menyusun draft anggaran
- d. Mengusulkan draft anggaran ke Kantor Pusat (Kantor Pusat berhak menyetujui atau meminta di revisi).
- e. Anggaran ter-input pada system perusahaan.

Anggaran yang dibuat oleh PT. PELNI bersifat realistis dan tidak kaku dimana anggaran yang telah dibuat disesuaikan dengan kondisi dan situasi yang mungkin berubah dari perencanaan yang dibuat. Terlebih dalam biaya

pemeliharaan kapal milik PT. PELNI dimana kapal milik PT. Pelni dioperasikan dengan banyak rute yang harus dilalui, sehingga kapal dapat membutuhkan pemeliharaan sewaktu-waktu dimana saja kapal tersebut singgah.

Rencana kerja dan anggaran perusahaan bidang pemeliharaan kapal pada meliputi: Beban Suku Cadang Kapal, Beban *Floating Repair Docking* (FRD), Beban *Running Repair* (RR), Beban Jasa RR / FRD, Beban Perlengkapan Kapal, Beban Fumigasi Kapal, Beban Tidak Layak Huni ABK, Beban Sertifikat Kapal, Beban Administrasi Kapal.

## 2. Pelaksanaan Anggaran Biaya Pemeliharaan Kapal PT. Pelni Cab. Surabaya

Pada pelaksanaannya, anggaran diharapkan menjadi pedoman perusahaan dalam menggunakan dana agar biaya realisasi tidak melebihi anggaran yang dibuat. Sehingga disini manajer berperan dalam pengendalian biaya perusahaan. Apabila realisasi perusahaan lebih besar dari anggaran maka disini peran manajer dipertanyakan. Karena adanya selisih kurang anggaran memiliki dampak merugikan perusahaan.

Pada tabel-tabel dibawah ini akan disajikan rekap anggaran dan realisasi yang menunjukkan seberapa besar prosentase terpakainya anggaran pada realisasi yang di keluarkan perusahaan dalam pemenuhan biaya pemeliharaan kapal selama periode tahun 2012 – 2014.

**Tabel 4.1 Rekap Anggaran dan Realisasi Biaya Pemeliharaan Kapal PT. PelnI Cab. Surabaya Tahun 2012**

No.	Jenis Biaya	2012		
		Anggaran	Realisasi	(%) terpakainya anggaran
1	Beban Suku Cadang Kapal	-	-	-
2	Beban Floating Repair Docking (FRD)	-	-	-
3	Beban Running Repair (RR)	Rp4.567.572.240	Rp3.903.954.650	85,47
4	Beban Jasa RR / FRD	-	-	-
5	Beban Perlengkapan Kapal	Rp200.000.000	Rp145.482.250	72,74
6	Beban Fumigasi Kapal	-	-	-
7	Beban Tidak Layak Huni ABK	-	-	-
8	Beban Sertifikat Kapal	Rp175.000.000	Rp472.098.618	269,77
9	Beban Administrasi Kapal	Rp150.000.000	Rp122.323.000	81,55
Jumlah Beban Pemeliharaan dan Perlengkapan		Rp5.092.572.240	Rp4.643.858.518	91,19

**Sumber: Data PT. PelnI Cab. Surabaya (2012) yang diolah**

Dari tabel 4.1 pada tahun 2012 dapat dilihat bahwa:

- ❖ Realisasi Beban Running Repair pada tahun 2012 adalah Rp. 3.903.954.650 atau 85,47 % dari anggaran sejumlah Rp. 4.567.572.240.
- ❖ Realisasi Beban Perlengkapan Kapal pada tahun 2012 adalah Rp. 145.482.250 atau 72,74 % dari anggaran sejumlah Rp. 200.000.000.
- ❖ Realisasi Beban Sertifikat Kapal pada tahun 2012 adalah Rp. 472.098.618 atau 269,77 % dari anggaran sejumlah Rp. 175.000.000.
- ❖ Realisasi Beban Administrasi Kapal pada tahun 2012 adalah Rp. 122.323.000 atau 81,55 % dari anggaran sejumlah Rp. 150.000.000.

**Tabel 4.2 Rekap Anggaran dan Realisasi Biaya Pemeliharaan Kapal PT. Pelnis Cab. Surabaya Tahun 2013**

No.	Jenis Biaya	2013		
		Anggaran	Realisasi	(%) terpakainya anggaran
1	Beban Suku Cadang Kapal	-	-	-
2	Beban Floating Repair Docking (FRD)	-	-	-
3	Beban Running Repair (RR)	Rp4.670.641.250	Rp3.731.734.000	79,90
4	Beban Jasa RR / FRD	-	-	-
5	Beban Perlengkapan Kapal	Rp144.732.600	Rp286.262.205	197,79
6	Beban Fumigasi Kapal	-	-	-
7	Beban Tidak Layak Huni ABK	-	-	-
8	Beban Sertifikat Kapal	Rp468.098.618	Rp706.476.000	150,92
9	Beban Administrasi Kapal	Rp112.928.156	Rp247.559.650	219,22
Jumlah Beban Pemeliharaan dan Perlengkapan		Rp5.396.400.624	Rp4.972.031.855	92,14

Sumber: Data PT. Pelnis Cab. Surabaya (2013) yang diolah

Dari tabel 4.2 pada tahun 2013 dapat dilihat bahwa:

- ❖ Realisasi Beban Running Repair pada tahun 2013 adalah Rp. 3.731.734.000 atau 79,90 % dari anggaran sejumlah Rp4.670.641.250.
- ❖ Realisasi Beban Perlengkapan Kapal pada tahun 2013 adalah Rp. 286.262.205 atau 197,79 % dari anggaran sejumlah Rp. 144.732.600.
- ❖ Realisasi Beban Sertifikat Kapal pada tahun 2013 adalah Rp. 706.476.000 atau 150,92 % dari anggaran sejumlah Rp. 468.098.618.
- ❖ Realisasi Beban Administrasi Kapal pada tahun 2013 adalah Rp. 247.559.650 atau 219,22 % dari anggaran sejumlah Rp. 112.928.156.

**Tabel 4.3 Rekap Anggaran dan Realisasi Biaya Pemeliharaan Kapal PT. PelnI Cab. Surabaya Tahun 2014**

No.	Jenis Biaya	2014		
		Anggaran	Realisasi	% terpakainya anggaran
1	Beban Suku Cadang Kapal	Rp2.723.094.161	Rp0	0
2	Beban Floating Repair Docking (FRD)	-	-	-
3	Beban Running Repair (RR)	Rp6.031.699.188	Rp2.621.376.176	43,46
4	Beban Jasa RR / FRD	-	-	-
5	Beban Perlengkapan Kapal	Rp682.091.302	Rp102.832.500	15,08
6	Beban Fumigasi Kapal	Rp0	Rp120.000	-
7	Beban Tidak Layak Huni ABK	-	-	-
8	Beban Sertifikat Kapal	Rp610.380.000	Rp756.888.550	124,00
9	Beban Administrasi Kapal	Rp96.597.250	Rp454.983.935	471,01
Jumlah Beban Pemeliharaan dan Perlengkapan		Rp10.143.861.901	Rp3.936.201.161	38,80

**Sumber: Data PT. PelnI Cab. Surabaya (2014) yang diolah**

Dari tabel 4.3 pada tahun 2014 dapat dilihat bahwa:

- ❖ Realisasi Beban Suku Cadang Kapal pada tahun 2014 adalah Rp. 0 atau 0 % dari anggaran sejumlah Rp. 2.723.094.161.
- ❖ Realisasi Beban Running Repair pada tahun 2014 adalah Rp. 2.621.376.176 atau 43,46 % dari anggaran sejumlah Rp. 6.031.699.188.
- ❖ Realisasi Beban Perlengkapan Kapal pada tahun 2014 adalah Rp. 102.832.500 atau 15,08 % dari anggaran sejumlah Rp. 682.091.302.
- ❖ Realisasi Beban Sertifikat Kapal pada tahun 2014 adalah Rp. 756.888.550 atau 124,00 % dari anggaran sejumlah Rp. 610.380.000.
- ❖ Realisasi Beban Administrasi Kapal pada tahun 2014 adalah Rp. 454.983.935 atau 471,01 % dari anggaran sejumlah Rp. 96.597.250.

Dari keterangan tersebut dapat dikatakan bahwa anggaran biaya pemeliharaan kapal yang telah disusun oleh PT. Peln Cab. Surabaya masih terdapat selisih negatif pada pelaksanaannya, hal ini dapat dilihat dari prosentase terpakainya anggaran pada realisasinya lebih besar dari anggaran perusahaan. Untuk menilai efektivitas anggaran sebagai alat pengendalian biaya, maka dilakukan perbandingan secara periodik antara anggaran yang telah di susun dengan realisasi biaya pemeliharaan yang dikeluarkan oleh perusahaan dengan begitu perusahaan dapat mengetahui seberapa besar selisih yang terjadi selama 1 (satu) periode berlangsung. Dibawah ini adalah tabel yang menunjukkan selisih dan penyebab kurangnya anggaran pada pelaksanaannya.

**Tabel 4.4 Rekap Anggaran, Realisasi dan Varians Biaya Pemeliharaan Kapal PT. Peln Cab. Surabaya yang terjadi pada tahun 2012**

No.	Jenis Biaya	2012			
		Anggaran	Realisasi	Varians	%
1	Beban Suku Cadang Kapal	-	-	-	-
2	Beban Floating Repair Docking (FRD)	-	-	-	-
3	Beban Running Repair (RR)	Rp4.567.572.240	Rp3.903.954.650	Rp663.617.590	14,53
4	Beban Jasa RR / FRD	-	-	-	-
5	Beban Perlengkapan Kapal	Rp200.000.000	Rp145.482.250	Rp54.517.750	27,26
6	Beban Fumigasi Kapal	-	-	-	-
7	Beban Tidak Layak Huni ABK	-	-	-	-
8	Beban Sertifikat Kapal	Rp175.000.000	Rp472.098.618	(-Rp297.098.618)	(-169,77)
9	Beban Administrasi Kapal	Rp150.000.000	Rp122.323.000	Rp27.677.000	18,45
Jumlah Beban Pemeliharaan dan Perlengkapan		Rp5.092.572.240	Rp4.643.858.518	Rp448.713.722	8,81

Sumber: Data PT. Peln Cab. Surabaya (2012) yang diolah

Dari tabel 4.4 pada tahun 2012 dapat dilihat bahwa:

- ❖ Pada Biaya Beban Sertifikat Kapal perusahaan mengalami varians unfavourable sebesar (-169,77) % atau (- Rp. 297.098.618) dari anggaran yang dibuat sebesar Rp. 175.000.000, namun realisasi yang dikeluarkan perusahaan sebesar Rp. 472.098.618, hal ini disebabkan oleh adanya kapal dari home base diluar surabaya (dari cabang PT. Pelnis yang lain) yang sertifikatnya mati ketika sedang transit di Surabaya sehingga harus dilakukan pengurusan agar kapal dapat dioperasikan.

**Tabel 4.5 Rekap Anggaran, Realisasi dan Varians Biaya Pemeliharaan Kapal PT. Pelnis Cab. Surabaya yang terjadi pada tahun 2013**

No.	Jenis Biaya	2013			
		Anggaran	Realisasi	Varians	%
1	Beban Suku Cadang Kapal	-	-	-	-
2	Beban Floating Repair Docking (FRD)	-	-	-	-
3	Beban Running Repair (RR)	Rp4.670.641.250	Rp3.731.734.000	Rp938.907.250	20,10
4	Beban Jasa RR / FRD	-	-	-	-
5	Beban Perlengkapan Kapal	Rp144.732.600	Rp286.262.205	(- Rp141.529.605)	(- 97,79)
6	Beban Fumigasi Kapal	-	-	-	-
7	Beban Tidak Layak Huni ABK	-	-	-	-
8	Beban Sertifikat Kapal	Rp468.098.618	Rp706.476.000	(- Rp238.377.382)	(- 50,92)
9	Beban Administrasi Kapal	Rp112.928.156	Rp247.559.650	(-Rp134.631.494)	(-119,22)
Jumlah Beban Pemeliharaan dan Perlengkapan		Rp5.396.400.624	Rp4.972.031.855	Rp424.368.769	7,86

Sumber: Data PT. Pelnis (2013) yang diolah

Dari tabel 4.5 pada tahun 2013 dapat dilihat bahwa:

- ❖ Pada Biaya Beban Perlengkapan Kapal perusahaan mengalami varians unfavourable sebesar (- 97,79) % atau (- Rp. 141.529.605) dari anggaran yang dibuat sebesar Rp. 144.732.600, namun realisasi yang dikeluarkan perusahaan sebesar Rp. 286.262.205, hal ini disebabkan oleh adanya adanya permintaan di tahun sebelumnya yang menjadi beban di tahun ini.
- ❖ Pada Biaya Beban Sertifikat Kapal perusahaan mengalami varians unfavourable sebesar (-50,92%) atau (- Rp. 238.377.382) dari anggaran yang dibuat sebesar Rp. 468.098.618, namun realisasi yang dikeluarkan perusahaan sebesar Rp. 706.476.000, hal ini disebabkan oleh adanya kapal dari home base diluar surabaya (dari cabang PT. Peln yang lain) yang sertifikatnya mati ketika sedang transit di Surabaya sehingga harus dilakukan pengurusan agar kapal dapat dioperasikan. Selain itu alasan lainnya adalah karena perbaikan yang dilakukan pada kapal tidak maksimal sehingga masa berlaku sertifikat hanya sebentar, sehingga dalam 1 (satu) tahun kapal dapat berulang melakukan perpanjangan sertifikat kapal, hal ini juga penyebab membengkaknya anggaran pada akun ini.
- ❖ Pada Biaya Beban Administrasi Kapal perusahaan mengalami varians unfavourable sebesar (-119,22) % atau (-Rp. 134.631.494) dari anggaran yang dibuat sebesar Rp. 112.928.156, namun realisasi yang dikeluarkan perusahaan sebesar Rp. 247.559.650, hal ini disebabkan oleh adanya kapal dari home base lain yang membutuhkan biaya administrasi kapal ketika sedang berada di Surabaya. Dimana besarnya biaya administrasi untuk tiap kapal berbeda satu dengan yang lain.

**Tabel 4.6 Rekap Anggaran, Realisasi dan Varians Biaya Pemeliharaan Kapal PT. Pelni Cab. Surabaya yang terjadi pada tahun 2014**

No.	Jenis Biaya	2014			
		Anggaran	Realisasi	Varians	%
1	Beban Suku Cadang Kapal	Rp2.723.094.161	Rp0	Rp2.723.094.161	100,00
2	Beban Floating Repair Docking (FRD)	-	-	-	-
3	Beban Running Repair (RR)	Rp6.031.699.188	Rp2.621.376.176	Rp3.410.323.012	56,54
4	Beban Jasa RR / FRD	-	-	-	-
5	Beban Perlengkapan Kapal	Rp682.091.302	Rp102.832.500	Rp579.258.802	84,92
6	Beban Fumigasi Kapal	Rp0	Rp120.000	-Rp120.000	-
7	Beban Tidak Layak Huni ABK	-	-	-	-
8	Beban Sertifikat Kapal	Rp610.380.000	Rp756.888.550	(- Rp146.508.550)	(- 24,00)
9	Beban Administrasi Kapal	Rp96.597.250	Rp454.983.935	(- Rp358.386.685)	(- 371,01)
Jumlah Beban Pemeliharaan dan Perlengkapan		Rp10.143.861.901	Rp3.936.201.161	Rp6.207.660.740	61,20

Sumber: Data PT. Pelni Cab. Surabaya (2014) yang diolah

Dari tabel 4.6 pada tahun 2014 dapat dilihat bahwa:

- ❖ Pada Biaya Beban Sertifikat Kapal, perusahaan mengalami varians unfavourable sebesar (- 24,00%) atau (- Rp. 146.508.550) dari anggaran yang dibuat sebesar Rp. 610.380.000, namun realisasi yang dikeluarkan perusahaan sebesar Rp. 756.888.550, hal ini disebabkan oleh adanya kapal dari home base diluar surabaya (dari cabang PT. Pelni yang lain) yang sertifikatnya mati ketika sedang transit di Surabaya sehingga harus dilakukan pengurusan agar kapal dapat dioperasikan. Selain itu alasan lainnya adalah karena perbaikan yang dilakukan pada kapal tidak maksimal sehingga masa berlaku sertifikat hanya sebentar, sehingga dalam 1 (satu) tahun kapal dapat berulang

melakukan perpanjangan sertifikat kapal, hal ini juga penyebab membengkaknya anggaran pada akun ini.

### C. Pembahasan

#### 1. Anggaran Biaya Pemeliharaan Kapal PT. Pelni Cab. Surabaya

Setelah dilakukan penelitian atas data-data yang telah diperoleh dari PT. Pelni Cab. Surabaya diperoleh gambaran bahwa penyusunan anggaran di PT. Pelni adalah salah satu upaya perusahaan dalam mengoptimalkan perolehan laba perusahaan. Walaupun bagi PT. PELNI, laba perusahaan bukan menjadi prioritas utama atau dalam arti lain PT. PELNI tidak sepenuhnya bersifat komersial, karena beberapa alasan yakni:

- a. PT. PELNI di tunjuk sebagai pelaksana angkutan umum (*public carrier*) dengan beban tugas sosial politis yang harus mampu memberikan pelayanan secara reguler yang menjangkau seluruh kepulauan Nusantara, penanganan transportasi pengungsi dan bencana alam.
- b. Pengadaan kapal penumpang masih ditentukan dan sebagian besar dibiayai oleh pemerintah.
- c. Tarif tiket penumpang diatur dan ditetapkan oleh pemerintah
- d. Dalam melaksanakan kewajiban angkutan penumpang kelas ekonomi dengan tarif yang ditetapkan Pemerintah, PT. PELNI memperoleh kompensasi dana *Public Service Obligation (PSO)*.

Namun untuk perencanaan dan pengendalian maka penting bagi perusahaan untuk menyusun rencana kerja dan anggaran biaya operasional termasuk untuk biaya pemeliharaan kapal PT. PELNI.

Dari hasil penelitian, anggaran biaya pemeliharaan kapal PT. Peln Cab. Surabaya masih sering mengalami selisih negatif, menurut dinas armada hal ini dikarenakan kurangnya pendapatan PT. Peln yang semakin lama semakin berkurang karena masyarakat lebih tertarik pada promo tiket pesawat yang memiliki harga lebih murah dibanding tiket kapal serta waktu yang dibutuhkan untuk menuju suatu tempat lebih cepat dengan menggunakan pesawat. Sehingga perusahaan tidak bisa memenuhi kebutuhannya termasuk dalam hal pemeliharaan kapal secara optimal. Kurangnya pendapatan perusahaan namun pemeliharaan kapal tetap harus dilakukan, hal ini yang menyebabkan seringkali perusahaan melakukan penundaan perbaikan pada kapal, sebenarnya hal ini semakin menambah beban perusahaan di bidang pemeliharaan karena semakin lama perbaikan yang dibutuhkan kapal semakin banyak dan membutuhkan biaya yang lebih besar dari sebelumnya. Serta beresiko pada keselamatan dan keamanan pengguna kapal baik dari ABK maupun penumpang.

Dalam janjinya bahwa keselamatan merupakan prioritas perusahaan maka perbaikan yang dilakukan terhadap kapal dengan menggunakan dana yang terbatas adalah dengan tetap memperhatikan keselamatan dan keamanan pengguna jasa. Upaya keselamatan yang dilakukan oleh PT PELNI (Persero) meliputi :

- a. Terdapat bagian DPA (*Designated Person (S) Ashore*) dalam struktur organisasi PT PELNI (Persero) yang bertugas dalam pengawasan kelaik lautan kapal penumpang.
- b. Dibentuknya *Management Respon Team* (MRT) untuk mengantisipasi jika terjadi kecelakaan kapal.
- c. Kapal penumpang telah dilengkapi *Tracking System* untuk memantau pergerakan kapal.
- d. Sertifikasi Pengawakan (Sesuai STCW 95) yaitu sertifikasi keahlian dan keterampilan untuk ABK.
- e. Konstruksi kapal dibangun sesuai dengan Standard Konstruksi Kapal Penumpang untuk pelayaran Samudera (*Ocean Going*) dengan sertifikat keselamatan A1+A2+A3
- f. Audit Keselamatan yang diadakan setiap tahun sekali dikantor Pusat oleh Internal Auditor dan Eksternal Auditor untuk mempertahankan *Document of Compliance* (DOC) sedangkan untuk Kapal *Safety Management Certificate* (SMC).

Sehingga dalam pelaksanaannya, walaupun perusahaan melakukan penundaan dalam perbaikan, namun perusahaan tetap menganalisis kemungkinan dan konsekuensi potensi resiko yang mungkin terjadi, sehingga dampak resiko yang timbul dapat diminimalkan dan tidak berpengaruh terhadap kegiatan operasional kapal.

Anggaran pada biaya pemeliharaan kapal PT. Peln Cab. Surabaya dinilai belum efektif karena anggaran belum dapat digunakan sebagai pedoman di dalam pelaksanaannya.

Dimana anggaran seharusnya bermanfaat sebagai:

a. Pedoman Kerja

Pada biaya pemeliharaan kapal milik PT. Pelni Cab. Surabaya, anggaran yang dibuat, belum bisa digunakan sebagai pedoman kerja karena pada pelaksanaannya sering terjadi pengeluaran biaya diluar rencana yang telah dibuat oleh perusahaan yakni adanya kapal yang seharusnya tidak menjadi beban pemeliharaan di Surabaya, namun melakukan pemeliharaan di Surabaya hal ini menyebabkan biaya realisasi mengalami pembengkakan dari anggaran.

b. Pengkoordinasian kerja

Anggaran yang disusun oleh PT. Pelni Cab. Surabaya telah memberi manfaat pada perusahaan sebagai alat untuk membentuk koordinasi antar bagian agar saling mendukung dan saling bekerja sama agar target yang harus dicapai oleh perusahaan dapat terpenuhi.

c. Memberi harapan

Anggaran biaya pemeliharaan kapal PT. Pelni Cab. Surabaya belum dapat digunakan sebagai kerangka kerja terbaik dalam menilai prestasi kerja karena pada bidang pemeliharaan kapal anggaran yang dibuat belum bisa menentukan perbaikan apa yang kedepannya dibutuhkan setiap kapal dan kapal mana saja yang akan dilakukan perbaikan, karena sewaktu-waktu kapal dari cabang lain juga bisa saja membutuhkan pemeliharaan saat singgah di surabaya. Sehingga pengukuran prestasi kerja pada bidang

pemeliharaan kapal sebatas mampu tidaknya dinas armada melakukan rencana kerja seperti: pelaksanaan pemeliharaan kapal dilakukan dengan waktu yang singkat, penekanan biaya pemeliharaan secara maksimal dan selektif serta dan pengurusan sertifikasi yang cepat. Hal itu yang akan digunakan untuk mengukur prestasi dinas armada.

d. Pengawasan Kerja

PT. Pelni selalu melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan dan selalu melakukan pengendalian pada setiap triwulan dengan membandingkan biaya realisasi dengan anggaran yang telah dibuat. Jadi dalam hal ini anggaran digunakan sebagai tolok ukur perusahaan yang apabila terdapat selisih negatif seharusnya segera dilakukan perbaikan. Namun dalam realisasinya biaya pemeliharaan PT. Pelni Cab. Surabaya masih terdapat selisih unfavourable pada akun akun tertentu, walaupun nilai tersebut bisa tertutupi oleh adanya anggaran pada akun di biaya lain sehingga dalam 1 periode anggaran yang dibuat oleh PT. Pelni Cab. Surabaya masih terdapat selisih Favourable (menguntungkan) bagi perusahaan.

2. Sistem Pengendalian Biaya Pemeliharaan Kapal PT. Pelni Cab. Surabaya

Yang melakukan pengawasan dan pengendalian biaya yang dikeluarkan perusahaan adalah manajer setiap divisi. Selain itu PT. PELNI memiliki Sistem Pengawasan Intern (SPI) yang berfungsi sebagai penyelenggara kegiatan pengawasan internal dan penyediaan saran-saran yang bersifat konstruktif. Dalam

upaya pengendalian, SPI ini akan meminta laporan kepada bagian keuangan setiap 3 (tiga) bulan guna mengawasi financial perusahaan.

Dalam menjalankan tugasnya, Unit satuan pengawasan internal mempunyai wewenang akses terhadap dokumen, pencatatan, personal dan physic kekayaan perusahaan diseluruh unit kerja perusahaan dalam rangka mendapatkan data dan informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas audit.

Proses pengendalian biaya pemeliharaan kapal PT. Pelni Cab. Surabaya dilaksanakan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

a. Menetapkan suatu standar pengukuran

Didalam penyusunan anggaran operasional, manajer merencanakan pula program kerja yang akan dilaksanakan di periode mendatang, dengan begitu pelaksanaan program kerja dan anggaran operasional yang telah dibuat diharapkan dapat menjadi pengendali biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan. Program kerja pemeliharaan dan perbaikan kapal disusun berdasarkan skala prioritas untuk memperkecil timbulnya potensi risiko yang dapat menyebabkan gangguan pada pengoperasian kapal.

Jadi di dalam pemeliharaan kapal yang menjadi standar pengukuran ditentukan oleh beberapa hal, yakni:

- 1) Potensi risiko
- 2) Tingkat ketergantungan operasional terhadap kondisi dan kinerja pesawat dan/atau perlengkapan kapal tertentu
- 3) Tingkat kerusakan pesawat dan/atau perlengkapan kapal
- 4) Rekomendasi class

- 5) Penyelesaian program kerja tahun sebelumnya yang belum terlaksana
- 6) Ketersediaan atau kemungkinan ketersediaan barang/jasa yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan pemeliharaan kapal tertentu.

b. Mengukur pelaksanaan yang telah dicapai

Keberhasilan program kerja pemeliharaan kapal, dianalisis berdasarkan kemungkinan dan konsekuensi potensi risiko yang mungkin terjadi, sehingga dampak risiko yang timbul dapat diminimalkan dan tidak berpengaruh terhadap kegiatan operasional kapal.

Di dalam pelaksanaan penggunaan anggaran biaya pemeliharaan kapal PT. Peln Cab. Surabaya telah menggunakan anggaran dengan sebaik-baiknya, dan setiap pengeluaran yang terjadi selama pemeliharaan kapal berlangsung di lakukan pencatatan dan pembuatan laporan pengeluaran biaya pemeliharaan kapal oleh bagian keuangan dan akuntansi. Tujuan dari pengawasan dan pelaporan seperti ini adalah untuk mengetahui apakah pelaksanaan kegiatan dan penggunaan anggaran pada pemeliharaan kapal telah sesuai dengan target yang telah dibuat atau belum.

c. Membandingkan pelaksanaan dengan standar dan menentukan penyebab selisih

PT. Peln Cab. Surabaya setiap triwulan selalu membuat rekapitulasi kinerja usaha, dimana didalam laporan tersebut juga terdapat perbandingan berapa anggaran dan realisasi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan. Sehingga perusahaan juga dapat melihat manakah akun yang realisasinya

tidak sesuai dengan anggaran. Dalam penelitian ini, dapat dilihat pada beban biaya sertifikat kapal dimana antara anggaran dengan realisasi selama 3 (tiga) periode berturut-turut selalu mengalami kekurangan anggaran. Seharusnya perusahaan tidak membiarkan hal ini terus menerus terjadi karena selisih minus pada pelaksanaan dikhawatirkan akan mempengaruhi arus kas perusahaan.

d. Melakukan tindakan perbaikan

Di setiap akhir periode anggaran, PT. Pelni Cab. Surabaya selalu melakukan evaluasi atas anggaran yang telah di laksanakan selama satu periode tersebut. Di dalam evaluasi ini akan di bahas mengenai selisih yang terjadi dalam pelaksanaan anggaran tersebut, dengan begitu perusahaan bisa menilai efektif tidaknya anggaran yang telah dibuat. Dalam evaluasi ini juga dilakukan koreksi dan perbaikan untuk menjadikan PT. Pelni lebih baik dari sebelumnya. Contoh dari tindakan perbanikan ini yaitu PT. Pelni telah menggunakan aplikasi Malis dibuat untuk menghindari keterlambatan penggantian *spare part* pada kapal, perusahaan menggunakan Aplikasi Malis yaitu aplikasi *maintenance* dan kontrol *spare part* di atas kapal, dengan aplikasi tersebut akan lebih mempermudah mengetahui kapan *spare part* harus diganti.

Beberapa hal yang masih perlu dilakukan perbaikan untuk anggaran biaya pemeliharaan PT. Pelni Cab. Surabaya yang belum terselesaikan adalah mengenai adanya kekurangan anggaran pada pos Beban Sertifikat

Kapal. Berikut adalah tabel anggaran dan realisasi biaya pada pos Beban Sertifikat Kapal selama 2012 – 2014:

**Tabel 4.7 Anggaran dan Realisasi Beban Sertifikat Kapal PT. PelnI Cab. Surabaya Tahun 2012-2014**

Tahun	Anggaran	Realisasi	Varians
2012	Rp. 175.000.000	Rp. 472.098.618	Rp. ( - 297.098.618 )
2013	Rp. 468.098.618	Rp. 706.476.000	Rp. ( - 238.377.382 )
2014	Rp. 610.380.000	Rp. 756.888.550	Rp. ( - 146.508.550 )

**Sumber: Data PT. PelnI Cab. Surabaya yang diolah**

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa setiap tahunnya anggaran untuk beban sertifikat kapal selalu mengalami selisih negatif pada pelaksanaannya, padahal setiap tahunnya anggaran untuk pos tersebut selalu meningkat setiap tahun. Salah satu penyebab bengkaknya anggaran pada pos ini adalah adanya kapal milik *home base* luar Surabaya yang ikut melakukan pengurusan sertifikat kapal di Surabaya dikarenakan sertifikat kapal mati saat di Surabaya sehingga harus dilakukan pengurusan di Kantor Syahbandar Surabaya dan menggunakan anggaran milik PT. PelnI Cab. Surabaya.

Jadi, seharusnya apabila kapal milik cabang lain melakukan pemeliharaan kapal di cabang Surabaya, cabang pemilik kapal tersebut mengganti beban biaya yang telah dikeluarkan untuk kapal tersebut. Sehingga anggaran yang telah dibuat oleh perusahaan dapat berjalan sebagaimana mestinya dan tidak terjadi kekurangan anggaran untuk mencukupi kebutuhan tanggung jawab pemeliharaan untuk kapal-kapal milik *home base* surabaya sendiri. Seperti yang terjadi pada biaya sertifikasi kapal,

setiap tahunnya anggaran yang dibuat selalu kurang, Ini akan berdampak buruk pada keuangan PT. Pelni Cab. Surabaya. Seharusnya penggunaan anggaran untuk setiap cabang dialokasikan untuk pengurusan kewajiban cabang itu sendiri dan tidak membebankan kepada pihak lain. Termasuk apabila kapal yang berasal dari *home base* surabaya melakukan perbaikan di kota lain, juga seharusnya mengganti biaya atas pemeliharaan dan perbaikan itu juga kepada cabang yang di singgahi.

Sehingga arus kas untuk setiap cabang perusahaan tidak terganggu dan pelaksanaan akan sesuai dengan rencana yang telah dibuat. Selain itu, anggaran yang telah disusun juga dapat diambil manfaatnya bagi perusahaan. Dengan begitu perusahaan dapat menunjukkan prestasi kinerjanya dalam penggunaan anggaran perusahaan sejauh mana setiap divisi mampu mengontrol pemakaian sumber daya perusahaan dan menggunakannya dengan optimal.

Pada pos Beban Administrasi kapal juga mengalami hal yang sama yakni adanya kekurangan anggaran. Berikut adalah tabel anggaran dan realisasi pada pos beban biaya Administrasi Kapal PT. Pelni Cab. Surabaya tahun 2012 – 2014:

**Tabel 4.8 Anggaran dan Realisasi Beban Administrasi Kapal PT. Pelni Cab. Surabaya 2012 – 2014**

Tahun	Anggaran	Realisasi	Varians
2012	Rp. 150.000.000	Rp. 122.323.000	Rp. 27.677.000
2013	Rp. 112.928.156	Rp. 247.559.650	Rp. (- 134.631.494)
2014	Rp. 96.597.250	Rp. 454.983.935	Rp. (- 358. 386.685)

Sumber: Data PT. Pelni Cab. Surabaya yang diolah

Dari tabel diatas dapat kita lihat bahwa varians yang terjadi pada beban administrasi kapal PT. Peln Cab. Surabaya cukup besar pada setiap tahunnya. Salah satu faktor penyebab adanya selisih adalah diturunkannya anggaran pada tahun-tahun berikutnya. Seharusnya perusahaan melakukan estimasi saat penyusunan anggaran di akun ini, agar tidak terjadi selisih negatif yang mengakibatkan kurangnya anggaran pada pemenuhan kebutuhan pemeliharaan kapal PT. Peln Cab. Surabaya. Beban administrasi kapal sangat penting perannya diatas kapal, karena ini merupakan biaya yang akan menunjang kinerja kapal sehingga lebih efektif dan cepat dalam melaksanakan administrasi (validasi penumpang dan makan penumpang, manifest / daftar silang kapal) dan pelaporan lain diatas kapal. Penyebab lain adanya selisih anggaran pada pos biaya ini adalah adanya kapal lain yang meminta biaya administrasi di Cabang Surabaya.