

**ANALISIS AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM
MENILAI KINERJA MANAJER PUSAT LABA PADA
PDAM TIRTA SINJAI BERSATU**

SKRIPSI



**SINAR SANTRIWATI
105731114018**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
MAKASSAR
2022**



KARYA TUGAS AKHIR MAHASISWA

JUDUL PENELITIAN:

**ANALISIS AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM
MENILAI KINERJA MANAJER PUSAT LABA PADA
PDAM TIRTA SINJAI BERSATU**

SKRIPSI

DISUSUN DAN DIAJUKAN OLEH:

**SINAR SANTRIWATI
NIM 105731114018**

**Untuk Memenuhi Persyaratan Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Akuntansi Pada Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Makassar**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
2022/1443H**

13/05/2022

1 cap
Sub-Alum.

14/02/2022
SAN
a?



MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

Maka apabila engkau telah selesai (dari suatu urusan),
tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain).

(Al-Insyirah; 7)

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan kedua orang tua saya
tercinta Ibu Saribulang dan bapak Lukman. Terima kasih
banyak atas seluruh dukungan, motivasi, dan doa yang
kalian berikan. Hanya Allah SWT sebaik-baik pemberi
balasan





**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

Jl. Sultan Alauddin No. 295 gedung iqra Lt. 7 Tel. (0411) 866972 Makassar



LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Penelitian : "Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Menilai Kinerja Manajer Pusat Laba Pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu.

Nama Mahasiswa : Sinar Santriwati

No. Stambuk/NIM : 105731114018

Program Studi : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Makassar

Menyatakan bahwa skripsi ini telah diteliti, diperiksa dan diujikan didepan panitia penguji skripsi strata satu (S1) pada tanggal 10 Mei 2022 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, 10 Syawal 1443 H

11 Mei 2022 M

Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II

Amril Arifin, SE., M.Si., Ak., CA
NIDN.0020087606

Abd Salam, SE., M.Si., Ak., CA
NIDN. 0906126701

Mengetahui

Ketua Program Studi Akuntansi

Dekan

Dr. H. Andi Jam'an, SE., M.Si
NBM. 651 507

Mira, SE., M.Ak
NMB. 1286 84





**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

Jl. Sultan Alauddin No. 295 gedung iqra Lt. 7 Tel. (0411) 866972 Makassar



LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi atas Nama Sinar Santriwati, NIM: 105731114018 diterima dan disahkan oleh Panitia Ujian Skripsi berdasarkan Surat Keputusan Rektor Nomor: 0009/SK-Y/62201/091004/2022, Pada tanggal 08 Syawal 1443 H/ 10 Mei 2022 M, sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar **SARJANA AKUNTANSI** pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar

Makassar, 10 Syawal 1443 H

11 Mei 2022 M

PANITIA UJIAN

1. Pengawas Umum : Prof. Dr. Ambo Asse, SE.,MM
(Rektor Unismuh Makassar) (.....)
2. Ketua : Dr. H. Andi Jam'an., SE.,M.Si
(Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis) (.....)
3. Sekretaris : Agusdiwana Suarni, SE.,M.ACC
(WD I Fakultas Ekonomi Dan Bisnis) (.....)
4. Penguji : 1. Dr. Muchriana Muchran, SE.,M.Si.,Ak.CA (.....)
2. Dr. Sulaeman Masnan, S.Pd.I., M.Pd.I (.....)
3. Abd Salam, SE.,M.Si.,Ak.,CA (.....)
4. Idrawahyuni, S.Pd.,M.Si (.....)

Disahkan Oleh,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dr. H. Andi Jam'an, SE.,M.Si
NBM. 651 507





**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**
Jl. Sultan Alauddin No. 295 gedung igra Lt. 7 Tel. (0411) 866972 Makassar



SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **Sinar Santriwati**

Stambuk : 105731114018

Jurusan : **Akuntansi**

Dengan judul : **"Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Menilai Kinerja
Manajer Pusat Laba Pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu**

Dengan ini menyatakan bahwa :

***Skripsi Yang Saya Ajukan Di Depan Tim Penguji Adalah ASLI Hasil Karya
Sendiri, Bukan Hasil Jiplakan Dan Tidak Dibuat Oleh Siapapun.***

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan saya bersedia
menerima sanksi apabila pernyataan ini tidak benar.

Makassar, 10 yawal 1443 H
11 Mei 2022 M

Yang Membuat Pernyataan



Sinar Santriwati

NIM. 105731114018

Diketahui Oleh:

Dekan,

Ketua Program Studi Akuntansi

Dr. H. Andi Jam'an, SE., M.Si
NBM. 651 507

Mira, SE., M.Ak
NBM. 1286 844



**HALAMAN PERNYATAAN
PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR**

Sebagai sivitas akademik Universitas Muhammadiyah Makassar, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sinar Santriwati
NIM : 105731114018
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Muhammadiyah Makassar Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

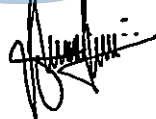
**Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Menilai Kinerja Manajer
Pusat Laba Pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Muhammadiyah Makassar berhak menyimpan mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Makassar, 10 Syawal 1443 H

11 Mei 2022 M

Yang Membuat Pernyataan,



Sinar Santriwati

NIM: 105731114018



KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah yang tiada henti diberikan kepada hamba-Nya. Shalawat dan salam tak lupa penulis kirimkan kepada Rasulullah Muhammad SAW beserta para keluarga, sahabat dan para pengikutnya. Merupakan nikmat yang tiada ternilai manakala penulisan skripsi yang berjudul "Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Menilai Kinerja Manajer Pusat Laba Pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu"

Skripsi yang penulis buat ini bertujuan untuk memenuhi syarat dalam menyelesaikan program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Teristimewa dan terutama penulis sampaikan ucapan terima kasih kepada kedua orang tua penulis yaitu bapak Lukman dan Ibu Saribulang yang senantiasa memberi harapan, semangat, perhatian, kasih sayang dan doa tulus, dan saudara-saudaraku tercinta yang senantiasa mendukung dan memberikan semangat hingga akhir studi ini. Dan seluruh keluarga besar atas segala pengorbanan, serta dukungan baik materi maupun moral, dan doa restu yang telah diberikan demi keberhasilan penulis dalam menuntut ilmu. Semoga apa yang telah mereka berikan kepada penulis menjadi ibadah dan cahaya penerang kehidupan di dunia dan di akhirat.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Begitu pula penghargaan yang setinggi-tingginya dan terima kasih banyak disampaikan dengan hormat kepada:



1. Allah SWT yang telah membuka jalan dan mengangkat kesulitan-kesulitanmu.
Terima kasih karena sudah memberikan kesehatan sehingga mampu menyelesaikan skripsi ini.
2. Kedua orang tuamu Bapak Lukman dan Ibu Saribulang terima kasih untuk segala bentuk dukungan dan dorongan serta doa yang selalu diberikan.
3. Bapak Prof. Dr. H. Ambo Asse, M.Ag, Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar.
4. Dr. H. Andi Jam'an, S.E., M.Si, Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Makassar.
5. Ibu Mira, SE.,M.Ak, selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Makassar.
6. Bapak Amril Arifin, S.E.,M.Si.,Ak.,CA, selaku Pembimbing I yang senantiasa meluangkan waktunya membimbing dan mengarahkan penulis, sehingga Skripsi selesai dengan baik.
7. Bapak Abd Salam, S.E.,M.Si.,Ak.,CA selaku Pembimbing II yang telah berkenan membantu selama dalam penyusunan skripsi hingga ujian skripsi.
8. Bapak/Ibu dan Asisten Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar yang tak kenal lelah banyak menuangkan ilmunya kepada penulis selama mengikuti proses perkuliahan.
9. Segenap Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
10. Pimpinan dan staff pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu Kabupaten Sinjai, terimakasih telah memberikan tempat penelitian dan arahan kepada penulis.



11. Saudara seperjuangan, mahasiswa Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar Angkatan 2018, khususnya A. Namiratul, Haerunnisa, dan Vinni Alvionita yang telah berjuang bersama dan memberikan semangat.

12. Rekan-rekan keluarga besar Himpunan Mahasiswa Akuntansi (HIMANSI) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar khususnya *Evidence 18* yang senantiasa memberikan bantuan dan dorongan dalam proses penyelesaian skripsi.

13. Untuk Haeril Anwar teman spesial yang senantiasa memberi dukungan dan sangat setia menemani dari awal hingga akhir penyusunan skripsi ini.

14. Terima kasih teruntuk semua kerabat yang tidak bisa saya tulis satu persatu yang telah memberikan semangat, kesabaran, motivasi, dan dukungannya sehingga penulis dapat merampungkan penulisan Skripsi ini.

Akhirnya, penulis sangat menyadari bahwa Skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, kepada semua pihak utamanya para pembaca yang budiman, penulis senantiasa mengharapkan saran dan kritiknya demi kesempurnaan Skripsi ini. Mudah-mudahan Skripsi yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi semua pihak utamanya kepada Almamater tercinta Kampus Biru Universitas Muhammadiyah Makassar.

Billahi fii Sabilil Haq, Fastabiqui Khairat, Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Makassar, April, 2022

SINAR SANTIRWATI



ABSTRAK

Sinar Santriwati, 2022 Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Menilai Kinerja Manajer Pusat Laba Pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu. Dibimbing oleh Bapak Amril Arifin dan Abd Salam.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu. Jenis penelitian ini adalah Kuantitatif dengan pendekatan Deskriptif. Metode yang dilakukan dengan mengumpulkan data dan menggunakan perhitungan *return on investment* (ROI) dan *return on equity* (ROE)

Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu masih belum dilaksanakan secara maksimal dalam mengelola keuangan dilihat dari anggaran yang lebih tinggi dibandingkan dengan realisasinya masih terjadi selisih yang cukup besar dari tahun 2019-2021. Berdasarkan hasil perhitungan *return on investment* (ROI) yang dihasilkan tahun 2019-2021 sebesar (0,06%), (0,07%) dan (0,08%) dan *return on equity* (ROE) yang dihasilkan pada tahun 2019-2021 sebesar (0,06%), (0,07%) dan (0,08%) menunjukkan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu dalam kategori kurang baik di mana perolehan laba bersih dari tahun 2019 sampai dengan tahun 2021 ternyata memberikan perolehan laba yang belum sesuai target bagi perusahaan.

Kata Kunci : Akuntansi Pertanggungjawaban, Kinerja Manajer Pusat Laba



ABSTRACT

Sinar Santriwati, 2022 Responsibility Accounting Analysis in Assessing the Performance of Profit Center Managers at PDAM Tirta Sinjai Bersatu. Supervised by Mr. Amril Arifin and Abd Salam.

This study aims to determine and analyze accountability accounting in assessing the performance of profit center managers at PDAM Tirta Sinjai Bersatu. This type of research is quantitative with a descriptive approach. The method is carried out by collecting data and using the calculation of return on investment (ROI) and return on equity (ROE).

The results of the study can be concluded that responsibility accounting in assessing the performance of profit center managers at PDAM Tirta Sinjai Bersatu is still not implemented optimally in managing finances seen from a higher budget compared to the realization, there is still a fairly large difference from 2019-2021. Based on the results of the calculation of return on investment (ROI) generated in 2019-2021 of (0.06%), (0.07%) and (0.08%) and return on equity (ROE) generated in 2019-2021 of (0,06%), (0.07%) and (0.08%) indicate that accountability accounting in assessing the performance of profit center managers at PDAM Tirta Sinjai Bersatu is in the poor category where the net profit from 2019 to 2021 turns out to provide a profit which is not yet on target for the company.

Keywords: Accountability Accounting, Profit Center Manager Performance



DAFTAR ISI

SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENEGESAHAN.....	v
SURAT PERNYATAAN KEABSAHAN	vi
HALAMAN PERNYATAAN.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
ABSTRAK.....	x
ABSTRACT.....	xi
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
A.Tinjauan Teori.....	8
B.Tinjauan Empiris.....	25
C.Kerangka Konsep.....	30
D.Hipotesis	31



BAB III METODE PENELITIAN.....	32
A. Jenis Penelitian	32
B. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	32
C. Jenis dan Sumber Data	33
D. Populasi Dan Sampel	33
E. Metode Pengumpulan Data	33
F. Definisi Operasional Variabel.....	34
G. Metode Analisis Data	35
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	37
A. Gambaran Umum dan Sejarah Perusahaan	37
B. Hasil Penelitian	45
C. Pembahasan	54
BAB V KESIMPULAN dan SARAN.....	61
A. Kesimpulan.....	61
B. Saran.....	62
DAFTAR PUSTAKA.....	63
DAFTAR LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Anggaran dan Realisasi Laba Pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu Tahun 2017-2020.....	5
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	27
Tabel 4.1 Anggaran dan Realisasi.....	49
Tabel 4.2 <i>Return On Investment</i>	51
Tabel 4.3 <i>Return On Equity</i>	54
Tabel 4.4 Anggaran dan Realisasi.....	49
Tabal 4.5 Hasil Pendapatan PDAM Tirta Sinjai Bersatu.....	56
Tabal 4.6 Hasil Perolehan Biaya PDAM Tirta Sinjai Bersatu.....	57
Tabal 4.7 Hasil Perolehan Laba/Rugi PDAM Tirta Sinjai Bersatu.....	58



DAFTAR GAMBAR

2.1 Kerangka Konsep.....	31
4.1 Struktur Organisasi.....	43





DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Laporan Neraca Tahun 2019.....	68
2. Laporan Laba/Rugi 2019.....	69
3. Laporan Neraca Tahun 2020.....	70
4. Laporan Laba/Rugi Tahun 2020.....	71
5. Laporan Neraca Tahun 2021.....	72
6. Laporan Laba/Rugi Tahun 2021.....	73



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan teknologi yang semakin canggih, banyak cara yang telah digunakan untuk membantu setiap perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pertumbuhan ekonomi dan perubahan dunia bisnis saat ini memungkinkan perusahaan bersaing untuk mempertahankan dan mengelola usahanya untuk mencapai berbagai tujuan seperti laba, melayani kepentingan masyarakat, mencapai pertumbuhan yang cepat dan menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Hal ini sangat mempengaruhi kondisi kinerja dan perusahaan harus mengantisipasi segala kemungkinan, baik ancaman maupun peluang yang akan muncul, untuk mengatasi hal tersebut manajer perusahaan perlu mengetahui apakah kegiatan kinerja dilakukan sesuai dengan rencana yang telah direncanakan atau tidak. Hal ini peran akuntansi sangat diperlukan terutama informasi tentang kegiatan organisasi.

Informasi akuntansi manajemen berperan dalam menyediakan informasi mengenai kegiatan organisasi. Akuntansi manajemen merupakan salah satu bagian dari ilmu akuntansi yang menitikberatkan permasalahannya pada organisasi serta informasi yang dibutuhkan organisasi tersebut. Laporan dari bagian akuntansi dalam perusahaan dapat membantu manajer mengambil keputusan dengan lebih bijak dan terarah, setelah keputusan diambil biasanya bagian akuntansi akan menilai apakah keputusan itu efektif dan efisien (Mukhzarudfa dan Putra, 2019). Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sebuah sistem akuntansi yang dibuat dan dirancang sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan yang diperoleh dan



didapatkan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi yang ada dalam suatu perusahaan sehingga perusahaan itu berkembang dan mencapai tujuannya secara lancar (Murhaban, 2020). Akuntansi pertanggungjawaban banyak digunakan oleh perusahaan dan unit bisnis lainnya karena memungkinkan perusahaan untuk mencatat semua aktivitas usahanya, kemudian mengetahui mana yang bertanggungjawab atas aktivitas tersebut dan mengidentifikasi unit bisnis mana yang tidak beroperasi dengan lancar dan efisien.

Setiap akuntansi pertanggungjawaban memiliki seorang manajer yang bertanggungjawab atas kegiatan yang terjadi didalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya, dan manajer tersebut secara berkala melaporkan hasil pekerjaannya kepada pemimpin perusahaan. Hasil pertanggungjawaban tersebut dapat menilai prestasi yang telah dicapai oleh masing-masing manajer bila terjadi perbedaan anggaran maka harus dianalisa penyebabnya sehingga dapat diperbaiki. Hubungan antara informasi akuntansi dan manajer sangat penting, kinerja manajer seperti perencanaan anggaran dan tanggungjawab lainnya dapat langsung dipantau. Sehingga manajer dapat menerapkan dan menggunakan sumber daya yang berbeda untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Laporan akuntansi sangat penting untuk memotivasi para manajer karena sangat mempengaruhi keyakinan manajer bahwa dengan prestasi yang didapatkan merupakan dari kerja keras dan pertanggungjawaban berdasarkan informasi akuntansi yang akurat, dengan begitu kinerja menjadi lebih meningkat dari pada sebelumnya.

Laba menurut akuntansi adalah perbedaan antara realisasi penghasilan yang berasal dari transaksi perusahaan pada periode tertentu dikurangi dengan



biaya yang dikeluarkan untuk mendapatkan penghasilan. Laba seringkali dijadikan ukuran untuk menilai keberhasilan kinerja perusahaan. Informasi laba sangat berguna dalam memberikan prediksi dan estimasi pertumbuhan laba, karena hal ini sangat berguna bagi manajemen dalam mengevaluasi kebijakan yang telah mereka terapkan serta berguna bagi investor yang ingin menanamkan modalnya ke perusahaan tersebut (Ibda, 2018). Pengertian pusat laba yang telah diuraikan dapat dipahami bahwa laba adalah ukuran kinerja yang berguna yang memungkinkan para manajer senior menggunakan satu indikator yang komprehensif dibandingkan harus menggunakan beberapa indikator. Laba adalah pusat yang bertanggungjawab untuk mengendalikan biaya dan menghasilkan pendapatan, di mana kinerja keuangan diukur dalam lingkup laba, tetapi tidak memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan tentang investasi.

Berdasarkan penelitian sebelumnya Utami dan Yunawati (2020) yang berjudul "Analisis Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajer Pusat Laba Pada PT. Langgak Inti Lestari Tahun 2017-2018" diperoleh hasil bahwa Penerapan Akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Langgak Inti Lestari sudah memadai karena struktur organisasi telah menetapkan secara jelas tugas dan wewenang dari pusat-pusat pertanggungjawaban, adanya penyusunan anggaran yang mencerminkan realisasi dengan yang dianggarkan, adanya pemisahan antara biaya terkendali dan tidak terkendali, telah dilakukan pengklasifikasian kode rekening, penyusunan laporan pertanggungjawaban yang cukup baik, adanya sistem pemberian dan penghargaan yang dapat memotivasi bagi para manajer untuk meningkatkan kinerja. Sedangkan, penelitian yang dilakukan oleh Septian



(2019) yang berjudul "Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Menilai Kinerja Manajer Pusat Laba Pada PT. Mestika Mandiri Medan" dapat disimpulkan bahwa pemanfaatan akuntansi pertanggungjawaban pusat laba dalam penilaian kinerja manajer pada PT. Mestika Mandiri Medan masih belum dilaksanakan secara maksimal, hal ini diketahui terjadi selisih yang cukup besar antara realisasi dan anggaran dari tahun 2013 sampai tahun 2018 yang berkisar 2,04 % sampai 25,14%. Selain itu akuntansi pertanggungjawaban pusat laba dalam penilaian kinerja manajer pada PT. Mestika Mandiri Medan masih belum dilaksanakan secara maksimal di mana perolehan laba bersih secara keseluruhan dari tahun 2013 sampai tahun 2018 ternyata memberikan perolehan laba yang belum sesuai target bagi perusahaan.

Salah satu perusahaan yang menerapkan akuntansi pertanggungjawaban adalah PDAM Tirta Sinjai Bersatu yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja manajer. Akuntansi pertanggungjawaban pusat laba dapat dibandingkan dengan anggaran perolehan laba dengan realisasinya, apabila anggaran laba lebih kecil dibandingkan dengan realisasi laba maka menunjukkan kinerja manajer pusat laba sudah baik, tetapi apabila terjadi selisih yang cukup besar, dalam arti jumlah anggaran laba lebih besar dibandingkan dengan realisasinya maka hal tersebut menunjukkan pertanggungjawaban pusat laba oleh manajer keuangan dalam kategori kurang baik. Penetapan status kinerja pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu dilakukan berdasarkan BPPSPAM dengan membandingkan nilai total kinerja yang diperoleh dengan kriteria yang telah ditetapkan, yaitu:

- a. Kinerja PDAM Tirta Sinjai Bersatu sehat, apabila memiliki nilai total kinerja $> 2,8$.



- b. Kinerja PDAM Tirta Sinjai Bersatu kurang sehat, apabila memiliki nilai total kinerja antara 2,2, sampai 2,8.
- c. Kinerja PDAM sakit, apabila memiliki nilai total kinerja $< 2,2$.

Kriteria kinerja PDAM sumber: BPPSPAM

Berdasarkan laporan keuangan 2017 sampai dengan tahun 2020 menunjukkan fenomena masih terjadi selisih yang cukup besar dari anggaran perolehan laba perusahaan yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah realisasi perolehan laba. Hal ini memberikan kesan bahwa kinerja manajer pusat laba, dalam hal ini manajer keuangan dalam mengelola keuangan kurang baik dan tidak melakukan perbaikan selama 4 tahun. Laba bersih pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu merupakan laba yang diperoleh setelah dikurangi dengan pajak penghasilan (PPH) dan bunga. Berikut disajikan data berdasarkan laporan keuangan dari tahun 2017-2020.

Tabel 1.1
Anggaran dan Realisasi Laba Pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu
Tahun 2017-2020

Tahun	Anggaran Laba Bersih	Realisasi Laba Bersih	Selisih	%
2017	2.800.242.120	(867.142.339)	3.667.384.459	(3,7)
2018	2.722.908.472	(888.315.245)	(3,611,223,717)	(3,6)
2019	1.914.576.847	(2.294.621.742)	(4,209,198,589)	(4,2)
2020	579.147.236	(2.537.914.009)	(3,117,061,245)	(3,1)

Sumber: PDAM Tirta Sinjai Bersatu, 2017-2020

Berdasarkan data bahwa perolehan laba yang dianggarkan ternyata lebih besar dibandingkan dengan realisasinya, data realisasi laba pada tahun



2017, 2018, 2019 dan 2020 tidak mencapai target pada perusahaan di mana manajer pusat laba diberikan peran merencanakan laba yang sesuai dengan yang diharapkan, yang disajikan dalam bentuk anggaran. Tidak tercapainya jumlah laba yang dianggarkan dalam realisasinya, menunjukkan bahwa kinerja manajer pusat laba yang bertanggungjawab terhadap pengelolaan laba dalam mengelola keuangan belum maksimal. Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) adalah suatu proses yang memungkinkan organisasi mengetahui, mengevaluasi mengukur dan menilai kinerja anggota-anggotanya secara tepat dan akurat. Kegiatan ini sangat terkait dan berpengaruh terhadap keefektifan pelaksanaan aktivitas sumber daya manusia dalam perusahaan, seperti promosi, kompensasi, pelatihan (*training*), pengembangan manajemen karir dan lain-lain. Hal ini disebabkan karena fungsi penilaian kinerja dapat memberikan informasi penting kepada perusahaan untuk memperbaiki keputusan dan menyediakan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka sesungguhnya (Bintoro, 2017).

Menyadari pentingnya akuntansi pertanggungjawaban dalam kinerja manajer pusat laba dalam suatu perusahaan dan sebagai sumber informasi pencapaian kinerja, maka penulis memilih topik penelitian yang berjudul **"Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Menilai Kinerja Manajer Pusat Laba Pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu"**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian mengenai latar belakang diatas, maka yang menjadi rumusan masalah yaitu: Bagaimana akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu?



C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dalam penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi bagi pengembangan ilmu dan sebagai wawasan mengenai akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba.

2. Manfaat Praktis

1. Bagi Peneliti

Dapat menambah ilmu pengetahuan, wawasan, pengalaman, pengenalan, mengenai akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba.

2. Bagi Perusahaan

Dapat menjadi bahan masukan yang berkaitan dengan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba.

3. Bagi Pihak Lain

Dapat menjadi bahan rujukan atau sumber informasi bagi penulis lainnya yang hendak melakukan penelitian atau melakukan pembahasan lebih lanjut mengenai akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori

1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Istilah akuntansi pertanggungjawaban bukanlah suatu pengertian yang baru. Pengertian akuntansi pertanggungjawaban telah banyak dibahas di buku khususnya akuntansi manajemen. Definisi yang diberikan para ahli tentang akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang mengatur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban sesuai informasi yang dibutuhkan oleh manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban (Salman dan Farid, 2017:108).

★ Akuntansi pertanggungjawaban dapat memantau seluruh aktivitas organisasi serta dapat mengetahui unit kerja yang bertanggungjawab atas aktivitas tersebut dan menentukan organisasi mana yang tidak berjalan dengan efisien (Hasna dan Rachman, 2020). Selanjutnya, menurut (Indrawati dan Rini, 2018) akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang memberikan tanggungjawab terhadap suatu pusat pertanggungjawaban yang pada akhirnya akan diukur untuk menentukan kinerja pusat yang bersangkutan.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa akuntansi adalah suatu sistem akuntansi pertanggungjawaban yang menempatkan tanggungjawab pada manajer untuk mengumpulkan dan melaporkan pengeluaran serta pendapatan sehingga dapat dipertanggungjawabkan.



Adapun tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah menyediakan informasi yang dapat digunakan oleh manajemen untuk mengevaluasi efisiensi penggunaan sumber daya organisasi (Siregar *et al.*, 2017).

Tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah mengadakan hasil kerja suatu pusat pertanggungjawaban untuk meningkatkan operasi perusahaan diwaktu yang akan datang (Andani, 2017). Dari kutipan diatas dapat dikemukakan tiga manfaat dari akuntansi pertanggungjawaban, yaitu:

a. Sebagai dasar penyusunan anggaran yang lebih teratur

Proses penyusunan anggaran pada hakikatnya adalah proses pendefinisian peran dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Selama penyusunan anggaran, peran melakukan kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan perusahaan dan ditetapkan pula sumber daya yang disediakan bagi pemegang peran tersebut untuk melaksanakan perannya. Anggaran berisi informasi akuntansi pertanggungjawaban yang mengukur nilai sumber daya yang disediakan selama tahun anggaran bagi manajer yang diberi peran untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. Lebih mudah dalam penilaian prestasi kinerja manajer

Informasi akuntansi pertanggungjawaban sangat penting dalam merencanakan dan mengendalikan kegiatan organisasi. Informasi akuntansi pertanggungjawaban terikat erat antara informasi dan manajer yang bertanggungjawab untuk merencanakan dan mengimplementasikannya. Informasi akuntansi pertanggungjawaban mencerminkan skor yang dicapai oleh seorang manajer dengan menggunakan berbagai sumber daya untuk memenuhi peran manajer dalam mencapai tujuan bisnis.



c. Sebagai media motivasi manajer agar dapat mencapai tujuan yang diterapkan sesuai dengan tanggungjawabnya.

Setiap orang termotivasi untuk berusaha ketika berkeinginan bahwa suatu kinerja akan diberi penghargaan. Penilaian kinerja yang memberikan penghargaan sangat berpengaruh langsung pada motivasi manajer dan karyawan sehingga mereka menciptakan inisiatif dalam diri seseorang untuk menggunakan semua upaya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Adapun karakteristik akuntansi pertanggungjawaban yaitu:

a. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban sebagai unit organisasi seperti departemen tim kerja atau individu. Satuan pusat pertanggungjawaban yang dibentuk sistem akuntansi pertanggungjawaban memberi tanggungjawab kepada individu yang diberi wewenang dan tanggungjawab dibatasi dalam satuan uang.

b. Identifikasi standar kinerja

Standar kinerja yang digunakan sebagai target yang dicapai oleh pusat pertanggungjawaban telah ditetapkan sebelumnya sehingga instruksi kerja dapat mengarahkan karyawan untuk mencapai suatu tujuan.

c. Penilaian kinerja

Pelaksanaan anggaran adalah penggunaan sumber daya oleh manajer pusat pertanggungjawaban untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam anggaran. Informasi akuntansi pertanggungjawaban pada prinsipnya individu hanya bertanggungjawab atas pengeluaran yang mereka miliki. Informasi akuntansi pertanggungjawaban memberikan informasi yang aktual



dan informasi biaya yang dianggarkan kepada manajer, untuk memungkinkan setiap manajer dimintai pertanggungjawaban atas kinerjanya.

d. Pemberian penghargaan dan hukuman

Sistem penghargaan dan hukuman terhadap manajer dan karyawan dirancang untuk mendorong mengelola biaya untuk memenuhi target biaya standar. Hasil tinjauan kinerja digunakan sebagai dasar untuk menetapkan penghargaan atau hukuman.

Menurut (Salman dan Farid, 2017:109) bahwa syarat untuk menerapkan akuntansi pertanggungjawaban ada lima, yaitu

a. Struktur Organisasi (*Organization Structure*)

Akuntansi pertanggungjawaban struktur organisasi harus menggambarkan aliran tanggungjawab, wewenang dan posisi serta pembagian tugas yang jelas untuk setiap unit kerja dari setiap tingkat manajemen. Wewenang mengalir dari tingkat manajemen atas ke bawah sedangkan, tanggungjawab adalah sebaliknya. Struktur organisasi berguna dalam pengendalian aktivitas di dalam perusahaan, struktur organisasi menjadi ciri khas suatu perusahaan yang menjelaskan secara rinci mengenai pembagian tugas dan wewenang setiap manajer dan karyawan sehingga dapat mengendalikan, mengarahkan, dan mengatur orang-orang didalamnya agar aktivitas operasional dapat berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan perusahaan.

b. Anggaran (*Budget*)

Anggaran merupakan gambaran rencana kerja yang akan dilaksanakan oleh para manajer dan sebagai dasar dalam penilaian kinerja manajer. Dalam akuntansi pertanggungjawaban setiap pusat pertanggungjawaban harus ikut



serta dalam penyusunan anggaran karena anggaran merupakan gambaran rencana kerja para manajer yang akan dilaksanakan dan sebagai dasar penilaian kerjanya. Peran serta secara aktif semua level manajer dalam penyusunan anggaran atau yang lebih dikenal dengan istilah *participatory budgeting* merupakan salah satu syarat dapat diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban (Hutabarat, 2020).

Anggaran digunakan untuk dua tujuan, yakni perencanaan dan pengendalian. Perencanaan (*planning*) meliputi perumusan tujuan dan penyusunan berbagai anggaran untuk mencapai tujuan tersebut. Sedangkan, pengendalian (*control*) meliputi pengumpulan umpan balik untuk memastikan rencana telah dijalankan secara tepat atau dimodifikasikan bila ada perubahan keadaan. Akuntansi pertanggungjawaban, setiap pusat pertanggungjawaban harus ikut serta dalam penyusunan anggaran, karena anggaran merupakan penjabaran dari rencana kerja manajer yang akan dilaksanakan dan dasar untuk mengevaluasi hasil kegiatannya.

c. Pengelolaan Biaya (*Cost Classification*)

Pemisahan biaya ke dalam biaya dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan menjadi syarat diterapkan akuntansi pertanggungjawaban. Biaya terkendali adalah biaya yang secara langsung dapat dikendalikan atau dipengaruhi oleh manajer dalam jangka waktu tertentu. Sebaliknya, biaya tidak terkendali adalah biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer sehingga biaya ini diabaikan dalam proses pertanggungjawaban manajer



d. Sistem Akuntansi (*Accounting System*)

Biaya yang sudah di akumulasikan untuk setiap tingkat manajer dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen dalam struktur organisasi. Kode perkiraan atau rekening (*account*) diperlukan untuk mengklasifikasikan rekening di neraca maupun laporan laba rugi.

e. Sistem Pelaporan Biaya (*Cost Reporting System*)

Laporan pertanggungjawaban dihasilkan secara berkala setiap bulan oleh bagian akuntansi biaya pada setiap pusat biaya. Setiap awal bulan dibuat rekapitulasi biaya didasarkan atas total biaya tahun lalu yang tercantum dalam kartu biaya (*cost sheet*). Selanjutnya laporan pertanggungjawaban biaya tersebut dibuat atas dasar rekapitulasi biaya tersebut.

2. Pusat Pertanggungjawaban

Menurut (Salman dan Farid, 2017:111) pusat pertanggungjawaban ialah setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas aktivitas yang dilakukan oleh unit organisasi yang dipimpinnya. Pusat pertanggungjawaban dapat meliputi semua atau sebagian kegiatan atau aktivitas yang ada dalam suatu perusahaan, tetapi pusat pertanggungjawaban ini tidak selalu sama pada setiap perusahaan, tergantung pada bidang mana pusat pertanggungjawaban ini diterapkan. Pusat pertanggungjawaban juga terdapat dua unsur utama yaitu unit organisasi dan manajer yang memimpinnya. Selain itu, pusat pertanggungjawaban juga melakukan tiga kegiatan, yaitu:

1. Penggunaan *input* atau masukan.
2. Melakukan pemrosesan pada *input*.
3. Menghasilkan hasil atau keluaran karena pemrosesan



Jika perusahaan ingin membentuk suatu organisasi sebagai pusat pertanggungjawaban, beberapa kriteria yang harus dipenuhi terlebih dahulu, yaitu:

1. Adanya pembagian tugas, tanggungjawab yang jelas antara pusat pertanggungjawaban dan di dalam pusat pertanggungjawaban itu sendiri.
2. Ada desentralisasi kekuasaan yang jelas untuk manajemen pusat yang harus bertanggung jawab.
3. Manajer atau pemimpin pusat pertanggungjawaban harus dapat memantau pengeluaran yang terjadi di pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

Menurut (Mukhzarudfa dan Putra, 2019) terdapat empat jenis pertanggungjawaban yaitu:

a. Pusat biaya (*Expense center*)

Merupakan pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajer dinilai berdasarkan biaya yang telah dikeluarkan. Pada pusat biaya, ukuran kinerja dinilai berdasarkan biaya yang telah digunakan. Contoh pusat biaya pada organisasi sektor publik ialah Departemen Produksi, Dinas Sosial dan Dinas Pekerjaan Umum.

b. Pusat Pendapatan (*Revenue center*)

Merupakan pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajer dinilai berdasarkan pendapatan yang dihasilkan. Pusat pendapatan diukur secara moneter, tetapi tidak ada upaya formal yang dilakukan untuk mengaitkan *input* (beban atau biaya) dengan *output*. Contoh pusat pendapatan adalah Dinas Pendapatan Daerah dan Departemen Pemasaran.

c. Pusat Laba (*Profit Ceter*)



Merupakan pusat pertanggungjawaban yang membandingkan *input* dengan *output* dalam satuan moneter. Kinerja manajer dinilai berdasarkan laba yang dihasilkan. Laba merupakan ukuran kinerja yang memungkinkan manajemen senior untuk dapat menggunakan satu indikator yang komprehensif, dibandingkan jika harus menggunakan beberapa indikator (beberapa diantaranya menunjuk ke arah yang berbeda). Contoh: BUMN dan BUMD, obyek pariwisata milik PEMDA, Bandara, dan Pelabuhan.

d. Pusat Investasi (*Investment Center*)

Merupakan pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajer dinilai berdasarkan laba yang dihasilkan dikaitkan dengan investasi yang ditanamkan pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Investasi merupakan salah satu hal mendasar yang dibutuhkan oleh perusahaan dan dapat memberikan keuntungan bagi investor. Contoh pusat investasi adalah Departemen Riset dan Pengembangan dan Balitbang.

Tiap-tiap pusat pertanggungjawaban bertugas untuk melaksanakan program atau aktivitas tertentu, dan penggabungan program dari setiap pusat pertanggungjawaban tersebut seharusnya mendukung program pusat pertanggungjawaban pada level yang tinggi, sehingga pada akhirnya tujuan umum organisasi dapat tercapai. Setiap jenis pusat pertanggungjawaban membutuhkan data mengenai belanja (pengeluaran) yang telah dilakukan dan *output* yang dihasilkan selama anggaran. Laporan kinerja disiapkan dan dikirimkan ke semua level manajemen untuk di evaluasi kinerjanya, yaitu dibandingkan antara hasil yang telah dicapai dengan anggaran

Struktur organisasi adalah persyaratan utama yang harus dipenuhi saat menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dan mendefinisikan pusat



pertanggungjawaban dalam suatu organisasi. Menurut (Supriyono dan Arie, 2015) terdapat dua tipe struktur organisasi yang berkaitan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yaitu:

a) Organisasi Fungsional

Organisasi fungsional merupakan bentuk organisasi yang biasanya dipakai oleh perusahaan besar yang ditandai dengan adanya jumlah karyawan yang besar, spesialisasi kerja yang tinggi, wilayah kerja luas, serta komando yang tidak lagi berada pada satu tangan pimpinan. Pusat-pusat pertanggungjawaban digambarkan dalam pembagian fungsi organisasi yaitu fungsi produksi, fungsi penjualan (pemasaran) dan fungsi administrasi.

b) Organisasi divisional

Dalam organisasi divisional pembagian organisasi didasarkan pada divisi dan setiap individu bertanggungjawab bagi seluruh fungsi yang ada dalam produksi dan pemasaran dalam produk. Setiap divisi terdiri dari fungsi penjualan yang merupakan pusat pendapatan, fungsi produksi dan administrasi merupakan pusat biaya dan manajer perusahaan merupakan pusat investasi.

Struktur organisasi sangat mempengaruhi tanggungjawab dari pelaporan akuntansi manajemen perusahaan dan struktur organisasi merupakan salah satu faktor mendasar dalam implementasi organisasi. Sebuah implementasi dari sistem informasi akuntansi manajemen secara garis besar struktur organisasi dibedakan menjadi dua yaitu sentralisasi dan desentralisasi. Struktur organisasi memerlukan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang berbeda dengan desentralisasi.



3. Laporan Akuntansi Pertanggungjawaban

Laporan akuntansi pertanggungjawaban melibatkan seseorang dalam mengelola keuangan yang ada dalam suatu bisnis. Setiap manajer memiliki kekuasaan untuk mengawasi dan mengendalikan pengelolaan keuangan. Salah satu kegunaan laporan adalah untuk mengukur kinerja. Jika sistem dirancang dengan baik, akuntabilitas menciptakan insentif besar bagi manajer yang efektif.

Menurut (Mulyadi, 2016:194) laporan pertanggungjawaban biaya disusun dengan dasar-dasar berikut:

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

Laporan pertanggungjawaban disusun untuk memberikan informasi dan mengomunikasikan kepada manajer terhadap pencapaian dan tanggungjawab masing-masing divisi untuk menentukan apakah penyelidikan lebih lanjut diperlukan terhadap laporan yang dikeluarkan. Kinerja pusat laba dapat diukur dengan angka-angka dalam laporan laba rugi. Laporan pengendalian fokus pada



kinerja individu dari pusat laba dan melaporkan tugas yang dilakukan oleh manajer terhadap standar kinerja yang diharapkan. Prinsipnya akuntansi pertanggungjawaban tidak dibuat untuk mencari kesalahan, melainkan untuk memotivasi bawahan agar kegiatan sehari-hari tetap konsisten dengan tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu, laporan akuntansi pertanggungjawaban adalah alat pengendalian.

Langkah pertama yang harus diperhatikan dalam sistem pelaporan akuntansi pertanggungjawaban adalah menetapkan tanggungjawab yang dapat dilihat pada bagan perusahaan. Tujuan laporan akuntansi pusat laba adalah untuk memotivasi para manajer meningkatkan penjualan atau laba dengan sumber data yang ada. Laporan kinerja juga memberikan pengalaman yang penting bagi manajemen mengenai segala efisiensi operasional sampai berapa jauh laporan kinerja memenuhi target untuk melakukan pengukuran dan pengambilan keputusan pada pemakai laporan tersebut.

4. Pusat Laba

Tujuan utama memulai bisnis adalah untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal dalam jangka pendek dan jangka panjang. Suatu perusahaan mengukur kinerjanya dilihat dari besarnya laba yang dihasilkan karena semakin tinggi laba maka kinerja perusahaan tersebut dinilai semakin baik. Laba adalah selisih antara pendapatan dan pengeluaran. Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang memiliki kendali atas biaya dan menghasilkan pendapatan tetapi tidak memiliki kekuatan untuk membuat keputusan investasi.

Pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban yang membandingkan *input* dengan *output* dalam satuan moneter. Kinerja manajer dinilai berdasarkan laba yang dihasilkan. Laba merupakan ukuran kinerja yang memungkinkan



manajemen senior untuk dapat menggunakan satu indikator yang komprehensif, dibandingkan jika harus menggunakan beberapa indikator (Mukhzarudfa dan Putra, 2019).

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa pusat laba menyediakan pusat pertanggungjawaban yang dapat diterapkan pada perusahaan yang memiliki kendali atas biaya dan pendapatan. Adapun kelemahan pusat laba dengan munculnya selisih antara unit bisnis mengenai harga transfer produk dan kepentingan manajer. Unit bisnis lebih fokus pada keuntungan jangka pendek terkait evaluasi kinerja perusahaan yang dapat dicapai.

Menurut (Murhaban, 2020) menguraikan manfaat dan keunggulan perusahaan yang menggunakan pusat laba, sebagai berikut:

- a) Kualitas keputusan dapat meningkat karena keputusan tersebut dibuat oleh para manajer yang paling dekat dengan titik keputusan.
- b) Dapat meningkatkan kecepatan dalam pengambilan keputusan operasional karena tidak harus menunggu persetujuan dari kantor pusat.
- c) Pusat laba sangat responsif terhadap tekanan peningkatan kinerja kompetitifnya, karena *output* yang dihasilkan telah siap pakai.
- d) Pusat laba juga dapat memberikan informasi yang siap pakai bagi manajemen puncak tentang profitabilitas dan komponen individual perusahaan.

5. Penilaian Kinerja Pusat Laba

Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) adalah suatu proses yang memungkinkan organisasi mengetahui, mengevaluasi, mengukur dan menilai kinerja anggota-anggotanya secara tepat dan akurat. Kegiatan ini sangat



terkait dan berpengaruh terhadap keefektifan pelaksanaan aktivitas sumber daya manusia dalam perusahaan, seperti promosi, kompensasi, pelatihan (*training*), pengembangan manajemen karir dan lain-lain. Hal ini disebabkan karena fungsi penilaian kinerja dapat memberikan informasi penting kepada perusahaan untuk memperbaiki keputusan dan menyediakan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka yang sesungguhnya (Bintoro, 2017).

Evaluasi penilaian kinerja bertujuan agar dapat diketahui secara pasti pencapaian hasil, kemajuan kendala yang ditemui dalam penerapan misi bisa nilai dan dipelajari guna perbaikan pelaksanaan program di masa yang akan datang.

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dan untuk mengikuti standar perilaku yang telah ditetapkan, untuk menghasilkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berbentuk kebijakan manajemen atau rencana formal, yang dituangkan dalam anggaran. Hal ini dicapai dengan terus meningkatkan kinerja karyawan, terutama manajer. Manajer membutuhkan informasi akuntabilitas untuk membantu kinerja mereka. Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem yang penting dalam merencanakan dan mengendalikan kegiatan organisasi, karena informasi menekankan hubungan antara informasi dan manajer yang bertanggungjawab atas perencanaan dan pengendalian kegiatan organisasi.

Penilaian kinerja mempunyai manfaat untuk kepentingan yang lebih luas (Wibowo dan Rozarie, 2017), seperti:



- a. Evaluasi tujuan dan saran, evaluasi terhadap tujuan dan sasaran memberikan umpan balik bagi proses perencanaan dalam menetapkan tujuan sasaran kinerja organisasi diwaktu yang akan datang.
- b. Evaluasi proses rencana, bila dalam penilaian hasil yang dicapai tidak sesuai dengan rencana dicari apa penyebabnya.
- c. Evaluasi lingkungan, melakukan penilaian apakah kondisi lingkungan yang dihadapi pada waktu proses pelaksanaan tidak seperti yang diharapkan, tidak kondusif, dan mengakibatkan kesulitan atau kegagalan.
- d. Evaluasi proses kinerja, melakukan penilaian apakah terdapat kendala dalam proses pelaksanaan kinerja. Apakah mekanisme kerja berjalan seperti diharapkan, apakah terdapat masalah kepemimpinan dan hubungan antar manusia dalam organisasi.
- e. Evaluasi pengukuran kinerja, menilai apakah penilaian kinerja telah dilakukan dengan benar, apakah sistem *review* dan *coaching* telah berjalan dengan benar serta apakah metode sudah tepat.
- f. Evaluasi hasil, apabila terdapat divisi, dicari faktor yang menyebabkan dan berusaha memperbaikinya di kemudian hari.

Penilaian kinerja dilakukan dengan dua tahap, yaitu tahap persiapan dan tahap penilaian. Tahap persiapan terdiri dari tiga tahap yaitu:

- a. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab.

Dalam organisasi perusahaan, langkah pertama yang harus dilakukan menentukan dengan jelas tempat pertanggungjawaban. Sehingga, dapat mengendalikan secara signifikan berbagai variabel



yang menentukan pencapaian sasaran. Ruang lingkup tanggungjawab manajer akan diukur kinerjanya harus ditetapkan secara teliti untuk menghindari terjadinya tanggungjawab yang tumpang tindih. Pusat pertanggungjawaban merupakan unit organisasi yang dipimpin oleh manajer yang bertanggungjawab. Suatu pusat pertanggungjawaban dapat dipandang suatu sistem manajemen yang mengelolah *input* dan *output*. Masukan suatu pengeluaran yang diukur dalam satuan uang disebut dengan biaya, sedangkan keluaran suatu pusat pertanggungjawaban dinyatakan dalam satuan uang disebut dengan pendapatan. Dilihat pada organisasi perusahaan dan pusat pertanggungjawaban dapat diketahui besarnya tanggungjawab seorang manajer yang diwujudkan dalam bentuk prestasi pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab.

b. Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja

Manajemen puncak harus memperoleh jaminan bahwa setiap manajer bertindak sesuai dengan sasaran perusahaan. Hal ini berbeda dengan kemampuan organisasi dalam menghasilkan laba dapat diukur secara kuantitatif. Jika suatu kinerja lebih diperhatikan dan diberi bobot lebih oleh manajemen puncak, para manajer akan memusatkan usahanya pada pencapaian sasaran yang diukur kinerjanya dan memberi perhatian lebih yang kurang terhadap yang lain. Sumber daya yang dikorbankan untuk mencapai sasaran tertentu seringkali memiliki rentang waktu jangka panjang untuk menghasilkan manfaat bagi perusahaan. Kesesuaian sasaran dipengaruhi oleh prosedur yang digunakan untuk menilai kinerja manajer, karena penilaian kinerja memaksa setiap manajer bertindak sesuai dengan ukuran yang ditetapkan dalam kriteria kinerja.



c. Pengukuran kinerja sesungguhnya

Setelah seorang manajer ditetapkan bagian atau aktivitas yang menjadi tempat tanggungjawab mereka dan ditetapkan pula kriteria kinerja dalam menjalankan bagian atau dalam melaksanakan aktivitasnya, maka langkah berikutnya dalam penilaian kinerja adalah melakukan pengukuran hasil sesungguhnya bagian atau aktivitas yang menjadi tempat tanggungjawab manajer tersebut. Meskipun pengukuran kinerja tampaknya objektif bersifat repetitif, dan merupakan kegiatan yang rutin, namun pengukuran kinerja itu sendiri seringkali memicu timbulnya perilaku yang tidak semestinya. Seringkali manajer yang diukur kinerjanya melakukan manipulasi informasi yang dijadikan umpan balik kinerjanya untuk melindungi kepentingan diri manajer tersebut.

Adapun tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai dasar pengambilan keputusan
- b. Sebagai dasar mengamalkan kinerja dengan cara menghubungkan hasil tes dengan hasil penilaian kinerja
- c. Memberikan umpan balik kepada karyawan, sehingga penilaian kinerja dapat berfungsi sebagai wahana pengembangan diri dan pengembangan karir karyawan
- d. Jika kebutuhan pengembangan pekerjaan dapat diidentifikasi, maka penilaian kinerja dapat membantu menentukan tujuan program pelatihan
- e. Jika kinerja karyawan dapat ditentukan secara tepat, maka penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis masalah organisasi.

Menurut (Warindrani, 2006:107) bahwa suatu pusat laba (divisi) yang memperoleh laba tinggi belum berarti mempunyai kinerja yang baik karena laba



yang dihasilkan harus dihubungkan dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba. Adapun rumus untuk menghitung *Return on Investment* dan *Rate on Equity* adalah sebagai berikut:

- a. *Net Rate of Return on Investment*, mengukur tingkat pengambilan investasi yang telah dilakukan oleh perusahaan, baik dengan menggunakan total aktiva yang dimiliki oleh perusahaan maupun dengan dana yang berasal dari pemilik modal. *Net Rate of Return on Investment* adalah perbandingan antara laba bersih setelah pajak dengan total aktiva usaha. Suatu perusahaan dikatakan baik atau tidak baik dilihat dari *Net Rate of Return on Investment* dan rentabilitas modal sendiri

$$\text{Rate of Return on Investment} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

- b. *Rate on Equity*, adalah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba perusahaan untuk yang tersedia bagi pemegang saham perusahaan.

$$\text{Return on Equity} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total Ekuitas (modal + cadangan)}} \times 100\%$$

Net Rate of Return on Investment dan *Return on Equity* adalah rasio yang dihitung untuk mengukur rasio rentabilitas, yaitu kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba perusahaan selama periode tertentu. Rentabilitas perusahaan diukur dengan kesuksesan perusahaan dan kemampuan menggunakan asetnya secara produktif. Rentabilitas suatu perusahaan dapat diketahui dengan membandingkan antara laba yang diperoleh dalam suatu periode dengan jumlah modal perusahaan tersebut

Menurut (Supriyono, 2000:125) mengemukakan bahwa penilaian kinerja pusat laba dinilai berdasarkan perbandingan antara realisasi laba dengan



anggaran laba yang telah ditetapkan oleh pusat laba yang bersangkutan. Selisih tersebut dirinci lebih lanjut ke dalam selisih yang menjadi tanggungjawab para manajer yang berada di bawah manajer pusat laba yaitu manajer pusat pendapatan dan pusat biaya. Selisih laba bersih menurut (Supriyono, 2000:125) dapat dianalisis sebagai berikut:

- a. Selisih pemasaran, selisih yang merupakan tanggungjawab departemen pemasaran.
- b. Selisih biaya produksi, selisih yang merupakan tanggungjawab departemen produksi.
- c. Selisih lain-lain meliputi selisih biaya administrasi, elemen pendapatan dan biaya di luar operasi, pajak penghasilan atas laba dan menjadi tanggungjawab manajemen puncak dan unit-unit stafnya.

B. Tinjauan Empiris

Tinjauan empiris sehubungan dengan peran akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba yang pernah dilakukan penelitian terdahulu seperti dijelaskan pada tabel dibawah ini.

Tabel 2.1

No	Judul>Nama/Tahun Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Analisis Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajer Pusat Laba Pada PT. Langgak Inti Lestari Tahun 2017-2018/Utami dan Yunawati/2020	Metode analisis kuantitatif	Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Langgak Inti Lestari sudah memadai karena struktur organisasi telah menetapkan secara jelas tugas dan wewenang dari pusat-pusat pertanggungjawaban, adanya penyusunan anggaran yang mencerminkan realisasi dengan



			yang dianggarkan, adanya pemisahan antara biaya terkendali dan tidak terkendali, telah dilakukan pengklasifikasian kode rekening, penyusunan laporan pertanggungjawaban yang cukup baik, dan adanya sistem pemberian dan penghargaan kepada manajer. Pengukuran kinerja manajer pusat laba pada PT. Langgak Inti Lestari menunjukan kinerja yang baik, dikarenakan adanya sistem pemberian penghargaan yang dapat menjadi motivasi bagi para manajer untuk meningkatkan kinerja. Hal ini terlihat dari pencapaian target laba perusahaan setiap bulannya.
2	Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Menilai Kinerja Pusat Laba Pada PT. Mestika Mandiri Medan/Seotiani/2019	Metode Deskriptif kuantitatif	Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pemanfaatan akuntansi pertanggungjawaban pusat laba dalam penilaian kinerja manajer pada PT. Mestika Mandiri Medan masih belum dilaksanakan secara maksimal, hal ini diketahui terjadi selisih yang cukup besar antara realisasi dan anggaran dari tahun 2013 sampai tahun 2018 yang berkisar 2,04% sampai 25,14%. Selain itu akuntansi pertanggungjawaban pusat laba dalam penilaian kinerja manajer pada PT. Mestika Mandiri Medan masih belum dilaksanakan secara maksimal di mana perolehan laba bersih secara keseluruhan dari tahun 2013 sampai tahun 2018 ternyata memberikan perolehan laba yang belum sesuai target bagi perusahaan.
3	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Laba Terhadap	Metode Deskriptif kuantitatif	Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sudah diterapkan dengan baik. Hal ini



	Kinerja Pada PT. <i>Nivo Engineering Makassar/ Mutiara/2017</i>		didukung oleh terpenuhinya syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yang telah ada pada PT. <i>Nivo Engineering Makassar</i> antara lain struktur organisasi dan pendelegasian wewenang telah disusun, dengan baik. Laporan pertanggungjawaban kepada manajer yang bertanggungjawab telah dibuat dalam bentuk anggaran dan realisasinya untuk masing-masing kegiatan.
4	Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Menilai Kinerja Pusat Pendapatan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Manado/Favian et al /2021	Metode deskriptif	Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja pusat pendapatan telah berjalan secara efektif dan efisien, hal ini dapat dilihat dari laporan pertanggungjawaban yang berisi target pendapatan dan realisasi penjualan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Manado, secara kumulatif kinerja manajer pusat pendapatan dikatakan baik karena hal ini dapat terlihat dari peningkatan realisasi penjualan dan pendapatan dan dalam penetapan sistem reward dan punishment bagi manajer pusat pendapatan terhadap kemampuannya mencapai target penjualan.
5	Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Mengukur Kinerja Manajer Pusat Biaya Pada PT. Raisa Utama Medan/ Prayogi et al /2021	Metode Deskriptif	Penilaian kinerja belum dilaksanakan dengan baik dikarenakan laporan yang disajikan perusahaan belum sepenuhnya sesuai dengan format laporan pusat pertanggungjawaban yang baik, ini berarti bahwa pemimpin perusahaan kurang berhasil memimpin dan mengarahkan anggotanya untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.



6	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya (Stdui Kasus PT. PLN (Persero) UPRK Mahakam/ Indah <i>et al</i> /2019	Metode analisis deskriptif komparatif kualitatif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pusat laba pada PT.PLN (Persero) UPRK Mahakam sudah cukup sesuai dengan syarat untuk karakteristik akuntansi pertanggungjawaban dan tahapan penilaian kinerja menurut Mulyadi. Hal ini dapat dilihat dari hasil perhitungan persentase kesesuaiannya dengan indikator yang telah ditetapkan sebesar 75% indikator yang belum sesuai pada kode rekening yang belum melakukan pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali dalam laporan pertanggungjawabannya sehingga tidak dapat menampilkan batasan tanggungjawab manajer bersangkutan.
7	Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan Pada PT. Tunas Baru Sulawesi / Santiani <i>et al</i> / 2021	Metode kualitatif dan kuantitatif	Penilaian kinerja pusat pendapatan PT. Tunas Baru Sulawesi tidak cukup memperhatikan penjualannya saja melainkan harus juga memperhatikan faktor-faktor seperti yang pernah dijelaskan. Agar penilaian kinerja pusat pendapatan dapat berjalan dengan baik dan bisa mencapai target yang diinginkan perusahaan
8	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Unit Ampera Merauke (Studi Kasus Pada PT. Bank Rakyat	Metode analisis	Pada bagian pusat biaya pada PT. Bank Rakyat Indonesia Merauke Unit Ampera sudah dikatakan baik karena realisasi anggaran tidak melebihi anggaran yang disediakan untuk keperluan pembiayaan operasional, pendelegasian



	Indonesia Merauke Unit Ampera Periode 2017)/ Prayogi <i>et al</i> , /2021		pertanggungjawaban pada masing-masing operasional juga sudah diterapkan dengan baik, dan proses pertanggungjawaban kepada manajer pusat untuk pekerjaan dan pusat biaya sudah sangat baik. Hasil penelitian PT. Bank Rakyat Indonesia Unit Ampera Merauke melakukan perencanaan dengan baik dengan cara, melakukan pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali sehingga dapat dengan efisien untuk mengendalikan biaya, melakukan pengklasifikasian kode pada tiap akun untuk mempermudah penyusunan laporan keuangan dengan teratur.
9	Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Menilai Kinerja Pusat Pendapatan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselbar/ Trisnawati/2018	Metode Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan PT. PLN (Persero) wilayah Sulselbar dalam penerapan syarat akuntansi pertanggungjawaban sudah cukup memadai. Akuntansi pertanggungjawaban pusat pendapatan pada PT. PLN (Persero) wilayah Sulselbar, dapat menjadi tolak ukur untuk mengetahui jumlah pendapatan yang dihasilkan tetapi tidak dapat menjadi alat untuk membantu pihak manajemen dalam pengendalian laba disebabkan besarnya beban atau biaya yang harus dikeluarkan oleh PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselbar
10	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Laba dalam Pengukuran Kinerja Manajer Pada PT. Catur Putrajaya/ Nurdiana, 2017	Metode deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan belum dapat mengelompokkan beban menjadi beban tetap dan beban variabel. Analisis yang digunakan untuk keputusan laba usaha berdasarkan <i>full costing</i> , yang seharusnya dapat menggunakan



			<i>variable costing yaitu contribution margin.</i>
--	--	--	--

C. Kerangka Konsep

Semakin besar dan berkembangnya suatu perusahaan, seorang pemimpin tidak dapat mengendalikan seluruh aktivitasnya seorang diri. Dibutuhkan orang-orang yang dapat membantu untuk melakukan seluruh aktivitas atau biasa disebut manajemen. Tujuan utama didirikan suatu perusahaan adalah memperoleh laba dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Hasil pencapaian suatu perusahaan tidak terlepas dari pusat pertanggungjawaban yang nantinya akan diukur untuk sejauh mana pencapaian divisi tersebut.

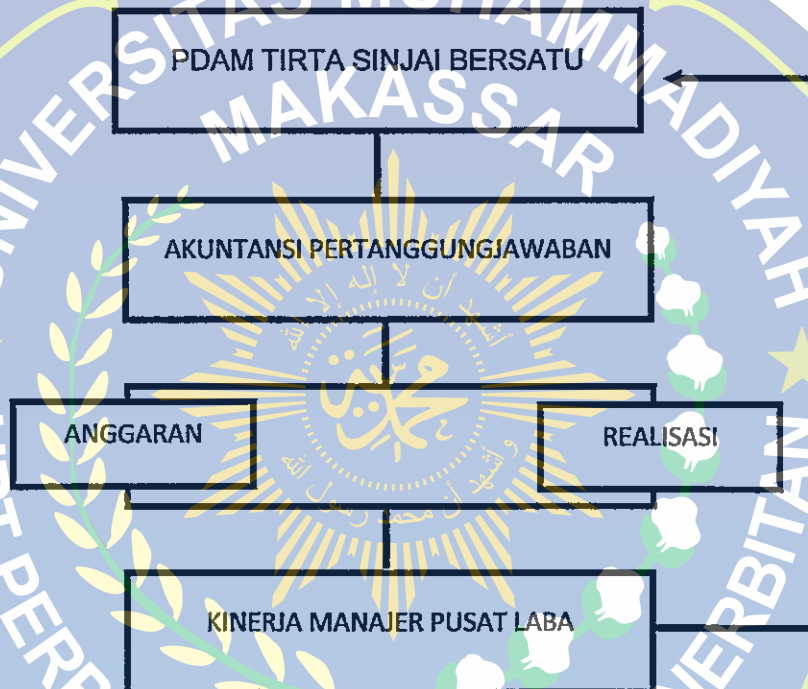
Salah satu tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu alat digunakan sebagai alat ukur penilaian kinerja. Akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan laporan kepada para karyawan termasuk manajer divisi perihal pelaksanaan tanggungjawab mereka yang dirancang secara cermat dan dipahami oleh pihak yang mengevaluasi maupun orang yang di evaluasi. Tolok ukur untuk menilai keberhasilan pusat pertanggungjawaban adalah membandingkan antara anggaran yang dibuat masing-masing divisi dan besarnya realisasi. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban diharapkan dapat menghasilkan penilaian kinerja manajer pusat laba yang baik pula. Pusat laba diukur dari segi laba, merupakan pendapatan setelah dikurangi dengan biaya. Selain itu pusat laba dapat diukur kinerjanya melalui kemampuannya menghasilkan laba dari investasi yang ditanamkan dalam pusat pertanggungjawaban tersebut. Informasi laba memberikan ukuran berapa jumlah laba yang akan diperoleh,



dengan adanya perolehan laba yang didasarkan pada pertimbangan kenaikan produktivitas manajemen memerlukan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa pendapatan dan biaya. Untuk kemudahan dalam pemahaman materi, maka kerangka konsep dijelaskan melalui gambar berikut;

Gambar 2.1

Kerangka Konsep



D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara dari masalah yang diteliti. Adapun hipotesis yang diajukan dengan masalah pokok yang diteliti adalah diduga bahwa pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Pada penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif yang dikaji secara kuantitatif. Penelitian deskriptif yaitu, penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri baik satu variabel atau lebih (variabel independen) tanpa membuat perbandingan atau mencari hubungan dengan variabel yang lain (Sugiyono, 2017:59)

Metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat yang bersifat positif dan digunakan untuk meneliti pada suatu populasi dan sampel tertentu dimana data kuantitatif adalah data yang berbentuk bilangan atau angka (Sugiyono, 2015:13)

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Suatu penelitian sudah tentu memiliki objek, agar penelitian dapat terlaksana. Sesuai dengan hal tersebut, maka penelitian ini dilaksanakan di PDAM Tirta Sinjai Bersatu yang beralamat Jl. Bulu Tanah No.11, Kabupaten Sinjai. Perusahaan ini bergerak di bidang pelayanan air minum. Penelitian ini dilakukan dalam jangka waktu yang dibutuhkan untuk penelitian hingga pembahasan dalam bentuk penulisan proposal membutuhkan interval waktu kurang lebih 2 bulan lamanya, yaitu bulan 3 (tiga) hingga bulan 4 (empat) 2022.



C. Jenis dan Sumber Data

- a. Menurut Sugiyono (2018) data primer yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data.
- b. Menurut Sugiyono (2018) yaitu sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, sekiranya melalui perantara atau menggunakan arsip data yang ada. Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan maupun laporan historis telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan dan tidak dipublikasikan.

Jenis data pada penelitian ini adalah laporan pertanggungjawaban PDAM Tirta Sinjai Bersatu berupa laporan pendapatan anggaran dan realisasi yang dikhususkan pada laporan anggaran laba rugi dan neraca

D. Populasi Dan Sampel

- a. Populasi adalah objek penelitian sebagai sasaran untuk mendapatkan dan mengumpulkan data yang diperlukan untuk penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh laporan keuangan PDAM Tirta Sinjai Bersatu
- b. Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang akan diteliti. Sampel dalam penelitian ini adalah berupa laporan pendapatan anggaran dan realisasi yang dikhususkan pada laporan anggaran laba rugi dan neraca tahun 2018-2020

E. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

- a. Penelitian Kepustakaan (*Field Library*)

Studi kepustakaan adalah teknik pengumpulan data dengan cara membaca dan mempelajari sumber data yang digunakan berdasarkan data perpustakaan



b. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Pengumpulan data primer dengan mengadakan pengamatan langsung terhadap objek penelitian. Hal ini penulis menggunakan cara diantaranya:

1. Observasi yaitu mengadakan pengamatan secara langsung pada perusahaan.
2. Wawancara yaitu teknik pengumpulan data melalui tanya jawab langsung dengan responden sehingga data yang diperoleh merupakan data yang akurat dan dapat dipercaya kebenarannya. Dalam hal ini metode wawancara digunakan untuk melengkapi metode dokumentasi apabila dianggap kurang jelas.
3. Dokumentasi yaitu mempelajari hal-hal yang berupa catatan maupun dokumen-dokumen serta mencatat data tertulis yang ada hubungannya dengan objek penelitian.

F. Definisi Operasional Variabel

a. Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang mengatur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban sesuai informasi yang dibutuhkan oleh manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban (Salman dan Farid, 2017:108).

b. Penilaian Kinerja Pusat laba

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2011).



G. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kuantitatif. Adapun desain penelitian yang akan digunakan adalah kuantitatif yaitu data-data dikumpulkan dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang terdiri dari observasi, wawancara, dan dokumentasi guna mendapatkan data, dalam hal ini data seluruh laporan keuangan anggaran dan realisasi, khususnya anggaran dan realisasi laporan laba rugi 2018-2020. Setelah data diperoleh kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis selisih pusat laba, yaitu ROI dan ROE dari analisis tersebut dibuat laporan hasil penelitian dan selanjutnya, ditarik kesimpulan dari hasil penelitian tersebut sebagai proses akhir penelitian. Menurut (Warindrani, 2006:107) bahwa suatu pusat laba (divisi) yang memperoleh laba tinggi belum berarti mempunyai kinerja yang baik karena laba yang dihasilkan harus dihubungkan dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba. Adapun rumus untuk menghitung *Return on Investment* dan *Rate on Equity* adalah sebagai berikut:

- a. *Net Rate of Return on Investment*, mengukur tingkat pengambilan investasi yang telah dilakukan oleh perusahaan, baik dengan menggunakan total aktiva yang dimiliki oleh perusahaan maupun dengan dana yang berasal dari pemilik modal. *Net Rate of Return on Investment* adalah perbandingan antara laba bersih setelah pajak dengan total aktiva usaha. Suatu perusahaan dikatakan baik atau tidak baik dilihat dari *Net Rate of Return on Investment* dan rentabilitas modal sendiri.

$$\text{Rate of Return on Investment} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$



- b. *Rate on Equity*; adalah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba perusahaan untuk yang tersedia bagi pemegang saham perusahaan.

$$\text{Return on Equity} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total Ekuitas (modal+cadangan)}} \times 100\%$$

Penetapan status kinerja pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu dilakukan berdasarkan BPPSPAM dengan membandingkan nilai total kinerja yang diperoleh dengan kriteria yang telah ditetapkan, yaitu:

- a. Kinerja PDAM Tirta Sinjai Bersatu sehat, apabila memiliki nilai total kinerja > 2,8.
- b. Kinerja PDAM Tirta Sinjai Bersatu kurang sehat, apabila memiliki nilai total kinerja antara 2,2, sampai 2,8.
- c. Kinerja PDAM sakit, apabila memiliki nilai total kinerja < 2,2.

Kriteria kinerja PDAM sumber: BPPSPAM





BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum dan Sejarah Perusahaan

1. Sejarah Pendirian dan Landasan Hukum PDAM Tirta Sinjai Bersatu

Peranan air bersih dalam kehidupan manusia, merupakan suatu kebutuhan pokok yang penting dan vital. Kebutuhan manusia akan air bersih semakin meningkat akibat dari semakin kompleksnya kebutuhan, sementara jumlah penduduk cenderung mengalami peningkatan setiap tahunnya, sehingga timbul permasalahan yang mengangkat kepentingan kebutuhan air bersih seluruh penduduk yang menempati suatu wilayah. Adanya PDAM yang dibentuk oleh pemerintah merupakan suatu jawaban terhadap persoalan air bersih. PDAM adalah merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang dibentuk berdasarkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah dan Peraturan Daerah Tingkat I Sinjai Nomor 1 Tahun 1978 Tanggal 23 Februari 1978 Tentang Pendirian Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Sinjai. PDAM dibentuk dengan tujuan memenuhi kebutuhan air bersih masyarakat.

Pada awal berdirinya perusahaan, sumber air yang dimanfaatkan adalah mata air yang berasal dari Desa Waetuo Kecamatan Kajuara Kabupaten Bone. Jarak 6 km dari kota Sinjai adalah 6 km dengan debit air yang tersedia $\pm$ 18 liter/detik, dengan sistem pengaliran gravitasi. Kronologis berdirinya PERUMDA Air Minum Tirta Sinjai Bersatu Kabupaten Sinjai adalah sebagai berikut:

- a. Tahun 1973/1974 Survey Pendahuluan
- b. Tahun 1974/1975 Pembangunan *broncaptering* atau pengumpul air



- c. Tahun 1975/1976 Pemantapan survey air dari PAB Sul-Sel dan pemasangan pipa induk
- d. dari Waetuo ke Ibu kota Kabupaten Sinjai
- e. Tahun 1976/1977 Pembuatan *broncaptering* dari PM Sul-Sel dan pemasangan pipa
- f. ke Ibukota Kabupaten Sinjai.
- g. Tahun 1977/1978 Pembuatan *reservoir* (penampungan air) di lokasi bulu tanah,
- h. bangunan kantor PDAM dan pemasangan pipa distribusi dalam kota Sinjai
- i. Tanggal 1 Januari 1979 PERUMDA Air Minum Tirta Sinjai Bersatu Kabupaten Sinjai resmi difungsikan.

Adapun fungsi PDAM Tirta Sinjai Bersatu terbagi atas dua yaitu :

a. Fungsi Sosial (*Social Function*)

1. Menyediakan air minum untuk Kota Sinjai dan sekitarnya dengan pembangunan, mengembangkan, menjalankan dan memelihara sumber air lainnya yang seluruh akan dibiayai dari sumber-sumber penerimaan yang berasal dari sumber penjualan air.
2. Mengawasi penggunaan air yang disalurkan perusahaan agar masyarakat menggunakannya secara hemat antara lain dengan cara pemakaian tarif yang progresif
3. Mengawasi izin dan penggunaan air yang diusahakan sendiri oleh masyarakat.
4. Mengatur pemasangan serta penggunaan peralatan *hydrant* umum dan terminal air.



b. Fungsi Ekonomi (*Economic Function*)

1. Meningkatkan pendapatan laba yang wajar (*rentabilitas*)
2. Pendayagunaan dan yang efektif (*Likuiditas solvabilitas*)
3. Pemberdayaan peningkatan sumber daya manusia

Dalam Menjalankan aktivitasnya, Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) memiliki visi dan misi:

Visi: Menjadi penyedia air bersih dengan pelayanan prima didukung kinerja perusahaan yang sehat dan solid berwawasan luas dan cerdas serta kemajuan dalam perkembangan teknologi memudahkan pelayanan ke masyarakat.

Sedangkan misi perusahaan adalah:

- a. Meningkatkan pelayanan prima dalam penyediaan air bersih
- b. Meningkatkan kinerja yang sehat
- c. Meningkatkan profesionalisme SDM
- d. Meningkatkan perolehan laba perusahaan
- e. Mendukung program pemerintah di bidang lingkungan hidup

Sejalan dengan perkembangan Kota Sinjai, maka dirasakan kebutuhan air bersih semakin meningkat sarana dan prasarana air bersih PDAM harus dikembangkan.

a. Sistem penyediaan air minum (SPAM) PDAM Kabupaten Sinjai adalah sebagai berikut:

1. SPAM BNA Ibu Kota Kabupaten Sinjai (Kecamatan Sinjai Utara) dengan kapasitas 60 lt/dt dibangun TA. 1995 s/d 2000 sumber mata air dari Waetuwo dan sungai tangka sistem gravitasi dan pompanisasi
2. SPAM unit IKK Sinjai Timur kapasitas 10 lt/dt dibangun tahun 2008 sumber air sungai Tangka sistem pompanisasi



3. SPAM unit IKK Lamatti Sinjai Utara kapasitas 10 lt/dt dibangun tahun 2011 sumber air sungai Tangka sistem pompanisasi
 4. SPAM unit IKK Tellulimpoe kapasitas 10 lt/dt dibangun tahun 2013 sumber mata air Balampasoang sistem pompanisasi
 5. SPAM unit IKK Sinjai Selatan kapasitas 25 lt/dt dibangun tahun 2014 sumber mata air Palangka dan sungai Apareng sistem gravitasi dan pompanisasi
 6. SPAM unit Lappa IKK Sinja Utara kapasitas 20 lt/dt dibangun tahun 2015
 7. SPAM unit IKK Borong kapasitas 20 lt/dt dibangun tahun 2016
 8. Sarana dan prasarana air baku sistem gravitasi sungai Balantieng kapasitas 200 lt/dt tahap 1 dimulai tahun 2014, bertahap sampai tahun 2019 diperkirakan tahun 2019 sumber air baku Balantieng dimanfaatkan oleh 6 Kecamatan dimulai dari Kec. Sinjai Borong, Kec. Sinjai Timur, dan Kec. Sinjai Utara Ibukota Kabupaten Sinjai.
- b. Sumber air yang dimanfaatkan oleh PDAM Sinjai, yaitu :
1. Air bawah tanah mata air Waetuo kapasitas 18 liter/detik Kecamatan Kajuara Kabupaten Bone.
 2. Air permukaan Sungai Tangka kapasitas 1000 liter/detik Kelurahan Lamatti Kecamatan Sinjai Utara.
 3. Air bawah tanah mata air Balampesoang kapasitas 5 liter/detik Kecamatan Tellulimpoe.
 4. Air bawah tanah Palangka kapasitas 5 liter/detik Kecamatan Sinjai Selatan
 5. Air permukaan tanah Sungai Apareng kapasitas 500 liter/detik Kecamatan Sinjai Selatan



- ## 2. Struktur Organisasi Perusahaan

[illegible]

GAMBAR 4.1
Struktur Organisasi PDAM Tirta Sinjai Bersatu



PDAM Tirta Sinjai Bersatu dalam menjalankan usaha operasional dipimpin oleh Direktur yang bertanggungjawab kepada Bupati.

- a. Direktur dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh perangkat organisasi yang terdiri atas:

1. Jabatan Struktural dan
2. Jabatan Fungsional



b. Kepala bagian organisasi dan keuangan bertugas:

1. Mengkoordinasikan pengumpulan data, informasi, permasalahan, peraturan perundang-undangan dan kebijaksanaan teknis di bidang administrasi dan keuangan.
2. Menata, membina, mengevaluasi, dan menilai kinerja bawahan langsung.

c. Kepala bagian teknis bertugas:

1. Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan-kegiatan perencanaan teknik, produksi, pengolahan, distribusi dan pemeliharaan peralatan teknik serta perawatan
2. Mengkoordinasikan dan mengendalikan pemeliharaan instalasi produksi sumber air.

d. Kepala hubungan langganan bertugas:

1. Melaksanakan dan mengendalikan kebijakan umum di bagian hubungan langganan
2. Melaksanakan, mengendalikan, dan mengevaluasi kegiatan penagihan

e. Kepala satuan pengawasan internal bertugas:

1. Menyusun rencana untuk pemeriksaan bidang keuangan, umum, operasional pembangunan umum secara berkala, hubungan langganan, dan mengajukan rencana tersebut kepada Direktur untuk mendapat persetujuan
2. Membantu akuntan eksternal yang ditugaskan memeriksa pembukuan perusahaan guna memperlancar pekerjaan tersebut.



f. Kepala sub. Bagian Umum bertugas:

1. Melaksanakan dan mengendalikan kebijakan di sub bagian umum.
2. Melaksanakan, mengendalikan, dan mengevaluasi kegiatan personalia

g. Kepala sub. Bagian Keuangan bertugas:

1. Mengendalikan kegiatan di bidang keuangan
2. Mengatur program pendapatan dan pengeluaran keuangan

h. Kepala sub. Bagian Perencanaan bertugas:

1. Merencanakan teknik bangunan dan membuat rencana anggaran biaya atas sarana air minum dan rencana kebutuhannya.
2. Menata, membina, mengevaluasi dan menilai kinerja bawahan langsung

i. Kepala sub. Bagian Produksi bertugas:

1. Melaksanakan dan mengendalikan ketersediaan air baku
2. Menjamin ketersediaan bahan baku penolong proses pengelolaan air

j. Kepala sub bagian distribusi dan pemeliharaan bertugas:

1. Melaksanakan dan mengatur pendistribusian air secara merata baik melalui pipa distribusi maupun melalui mobil tangki
2. Mengatur fungsi jaringan pipa dan katup-katupnya

k. Kepala sub bagian pelayanan dan penagihan bertugas:

1. Melaksanakan dan mengendalikan kebijakan umum sub bagian pelayanan dan penagihan langganan
2. Melaksanakan, mengendalikan dan mengevaluasi kegiatan penagihan langganan



l. Kepala sub bagian meter dan rekening air bertugas:

1. Melaksanakan dan mengendalikan kebijakan umum di sub bagian meter dan rekening air
2. Melaksanakan, mengendalikan, dan mengevaluasi kegiatan pembacaan dan urusan meter air

m. Kepala unit sistem penyediaan air minum (SPAM) IKK bertugas:

1. Menata, membina, mengevaluasi dan menilai kinerja bawahan langsung
2. Menjalin koordinasi dengan pejabat terkait menunjang tugas pokok dan fungsinya.

3. Potensi PDAM

PDAM Sinjai sejak terbentuknya sangat berpotensi untuk mengembangkan usaha dalam pelayanan air bersih karena adanya beberapa faktor yang sangat mendukung antara lain:

- a. Adanya pengembangan sistem penyediaan air minum yang dibangun oleh pemerintah pusat melalui dana APBN berupa SPAM unit IKK setiap Kecamatan yang dibangun untuk meningkatkan jumlah cukupan pelayanan PDAM
- b. Satu-satunya Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang mengelolah air bersih sistem perpipaan dengan pasar yang jelas tidak ada kompetitor yang berarti.
- c. Eksplorasi air baku sistem gravitasi sungai Balantieng memiliki potensi sangat besar dan baik investasi besar dan berdampak besar terhadap pengembangan dan penambahan cukupan pelayanan dengan biaya operasional yang rendah dan murah.



- d. Selain itu, terdapat sumber air baku antara lain sungai Timbua Kec. Sinjai Barat Memiliki potensi untuk dimanfaatkan dengan sistem gravitasi
- e. Adanya sumber air baku Balantieng yang memiliki debit air yang sangat memadai dan memungkinkan untuk ekspansi pelayanan sampai kepulau-pulau dengan jaringan pipa didasar laut (SPAM Pulau Sembilan)
- f. Adanya pengembangan Kawasan pemukiman baru untuk ekspansi pelayanan
- g. Memiliki daftar pelanggan tunggu yang cukup banyak yakni 20.000 pelanggan
- h. Terjadinya jaringan perpipaan pada wilayah pelayanan dan pada rencana pengembangan
- i. Pemerintah Kabupaten Sinjai telah memiliki RISPAM (Rencana Induk Sistem Penyediaan Air Minum) untuk mendukung target capaian akses air minum sesuai RPJM dengan tersedianya kapasitas air baku sistem gravitasi Balantieng dan ketersediaan sumber dana dan dukungan dana penyertaan modal PEMDA untuk mengembangkan sistem penyediaan air minum diseluruh wilayah Kabupaten Sinjai

B. Hasil Penelitian

1. Sistem Anggaran yang Digunakan

PDAM Tirta Sinjai Bersatu adalah perusahaan yang bergerak di bidang pemberdayaan air bersih, di mana keseluruhan operasinya melakukan penjualan air. PDAM Tirta Sinjai Bersatu telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja manajer, dengan terpenuhinya syarat akuntansi pertanggungjawaban seperti struktur organisasi, anggaran, sistem akuntansi, dan sistem pelaporan biaya.



Struktur organisasi PDAM Tirta Sinjai Bersatu sudah disusun dengan jelas dan baik. Pemberian tugas dan tanggungjawab sudah dijelaskan secara rinci kepada setiap bagian. Wewenang yang diberikan manajer kepada karyawan berkaitan dengan beberapa target yang harus dipenuhi, yaitu dalam hal disiplin dan pelayanan yang berkaitan dengan target realisasi anggaran. Karyawan telah melaksanakan wewenang yang diberikan manajer secara profesional disertai dengan upaya yang maksimal.

Agar akuntansi pertanggungjawaban dapat dilaksanakan dengan baik maka anggaran harus ada pada setiap bagian perusahaan, sebab anggaran merupakan pedoman kerja bagi setiap bagian dan merupakan alat kontrol bagi pemimpin untuk menilai prestasi yang dicapai oleh suatu bagian berdasarkan tugas dan tanggungjawab yang dilimpahkan kepadanya.

Sehubungan dengan hal tersebut PDAM Tirta Sinjai Bersatu mempunyai rencana kerja dan anggaran yang merupakan salah satu acuan dalam kegiatan perusahaan agar perusahaan secara terencana dapat mencapai visi, misi, dan sasaran atau target usaha yang telah ditetapkan. Rencana kerja dan anggaran perusahaan disusun berdasarkan rencana bisnis (*corporate plan*) dengan memperhitungkan tuntutan pasar dan menerapkan strategi usaha yang relevan dan dianggap sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan perusahaan. Tahun 2021, perusahaan optimis akan dapat mencapai kinerja melebihi target, dan hal tersebut hanya dapat diraih dengan kekuatan dan kerja keras dari seluruh manajemen, khususnya untuk perolehan pendapatan yang mencapai 1% perbandingan RKAP 2021 terhadap RKAP 2020. Dengan terus dilakukannya upaya peningkatan efisiensi, efektifitas, dan *control budgeting*,



sehingga diprognosakan diperoleh laba bersih sebesar 0.6% perbandingan RKAP 2021 terhadap RKAP 2020.

Tujuan penyusunan anggaran pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu yaitu:

- a. Meningkatkan pengendalian pendanaan, direalisasikan antara lain dengan percepatan dan pengendalian dengan cara menambahkan loket pembayaran kerja sama dengan mitra lainnya, dan pengendalian anggaran.
- b. Melanjuti implementasi IT ke tahap yang lebih sempurna, direalisasikan antara lain terintegrasinya sistem data base dengan sistem penagihan, akuntansi, SDM dan kegiatan operasional lainnya, yang akan diterapkan pada tahun 2021.
- c. Meningkatkan profesionalisme dan produktivitas SDM serta memperbaiki profile kompetensi, direalisasikan dengan membangun SDM yang berorientasi bisnis yang akan dikembangkan melalui penilaian kinerja.

2. Sistem Pelaporan Kepada Manajer yang Bertanggung Jawab (*Responsibility Reporting*)

Pusat pertanggungjawaban pada periode tertentu membuat suatu laporan pertanggungjawaban. Laporan ini menyajikan perbandingan antara prestasi sesungguhnya dengan prestasi yang diharapkan. Di samping laporan dapat digunakan sebagai umpan balik untuk menilai prestasi manajer, juga dapat digunakan sebagai motivasi manajer agar melakukan tindakan koreksi atas prestasinya, di masa yang akan datang.

Dalam mengadakan pengawasan terhadap operasional perusahaan khususnya dalam realisasi anggaran biaya yang telah digunakan pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu membuat laporan keuangan yang dilakukan tiap bulan dan



pada akhir tahun. Laporan pertanggungjawaban langsung oleh manajer mengenai realisasi anggaran keseluruhan, tidak menutup kemungkinan dapat diajukan perminggu sebagai alat kontrol manajer pada setiap bagian atau unit selama bulan berjalan.

3. Analisis Kinerja Pusat Laba Pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu

Unit usaha yang menjadi kegiatan pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu terdiri atas jasa usaha pemberdayaan air bersih yang merupakan kegiatan pokok yang penting untuk masyarakat setempat.

Hal ini PDAM Tirta Sinjai Bersatu memiliki daftar anggaran dan realisasi sebagai alat untuk mengukur kinerja pusat laba. Berikut daftar anggaran dan realisasi pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu.

Tabel 4.1
Anggaran dan Realisasi
Pendapatan dan Beban
PDAM TIRTA SINJAI BERSATU
Tahun 2019-2021

Uraian	2019		2020		2021	
	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran
Pendapatan	10.479.486.248	15.532.162.270	10.891.303.143	16.863.296.137	11.175.715.694	17.264.970.005
Beban	12.774.107.990	13.617.585.423	13.429.217.152	16.284.148.901	14.026.993.489	17.057.560.258
Laba/Rugi	(2.294.621.742)	1.914.576.847	(2.537.914.002)	579.147.236	(2.851.277.795)	207.409.748

Sumber : PDAM Tirta Sinjai Bersatu

Data tersebut menunjukkan pertumbuhan laba mengalami penurunan setiap tahunnya, di mana pada tahun 2019 diperoleh laba/rugi sebesar Rp (2.294,621,742). Pada tahun 2020 laba/rugi yang diperoleh sebesar



Rp (2.537.914.002). Selanjutnya pada tahun 2021 perolehan laba/rugi sebesar Rp (2.851,277.795). Hal ini disebabkan terjadinya pengeluaran biaya seperti gaji pegawai, pemeliharaan pompa, perbaikan kerusakan pipa, dan biaya listrik meningkat dibandingkan jumlah pendapatan penjualan air dan pemasangan sambungan baru dan denda. Perolehan laba dari tahun 2019-2021 yang secara keseluruhan mengalami penurunan setiap tahun yang menunjukkan kinerja manajer pusat laba dalam kategori kurang baik, yaitu faktor penyebab tidak mencapai target laba perusahaan, di mana masih adanya pengeluaran biaya yang melebihi jumlah yang telah dianggarkan sebelumnya. Adapun untuk menutupi kerugian yang ada pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu diperoleh dari hibah pemerintah

Adapun analisis kinerja manajer pusat laba pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu berdasarkan hasil perhitungan *Return on Investment (ROI)* dan *Rate on Equity (ROE)* untuk tahun 2018-2019 adalah sebagai berikut :

a. *Return on Investment*

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya *return on investment (ROI)* dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$ROI = \frac{\text{Laba operasi}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

Atau dapat dihitung dengan rumus: $ROI = \text{Net Profit Margin} \times \text{Perputaran Investasi} \times 100\%$ Selanjutnya net profit margin dan perputaran investasi dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba}}{\text{Penjualan}}$$

$$\text{Perputaran Investasi} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Investasi}}$$



Penetapan status kinerja pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu dilakukan berdasarkan BPPSPAM dengan membandingkan nilai total kinerja yang diperoleh dengan kriteria yang telah ditetapkan, yaitu:

- Kinerja PDAM Tirta Sinjai Bersatu sehat, apabila memiliki nilai total kinerja $> 2,8$.
- Kinerja PDAM Tirta Sinjai Bersatu kurang sehat, apabila memiliki nilai total kinerja antara 2,2, sampai 2,8.
- Kinerja PDAM sakit, apabila memiliki nilai total kinerja $< 2,2$.

Kriteria kinerja PDAM sumber: BPPSPAM

Adapun perbandingan antara anggaran dan realisasi *Return on Investment* (ROI) untuk tahun 2019-2021 sebagai berikut :

Tabel 4.2
Return on Investment (ROI)
PDAM Tirta Sinjai Bersatu
Tahun 2019-2021

Keterangan	2019	2020	2021
Pendapatan	10.479.486.248	10.891.303.143	11.175.715.694
Laba/Rugi bersih	(2.294.621.742)	(2.537.914.002)	(2.851.277.795)
Investasi	36.232.684.094	34.339.419.578	33.259.299.686
Net Profit Margin $\frac{\text{Laba bersih}}{\text{Pendapatan}}$	(0,21%)	(0,23%)	(0,25%)
Perputaran Investasi $\frac{\text{Pendapatan}}{\text{Investasi}}$	0,28 kali	0,31 kali	0,33 kali
Return on Investment $\frac{\text{Laba}}{\text{Investasi}}$	(0,06%)	(0,07%)	(0,08%)

Sumber : data diolah PDAM Tirta Sinjai Bersatu



Berdasarkan tabel pada tahun 2019 realisasi *return on investment* PDAM Tirta Sinjai Bersatu mengalami penurunan sebesar (0,06%) dan tingkat *net profit margin* sebesar (0,021%) dan tingkat perputaran investasi sebesar 0,28 kali. *Net profit margin* (0,21%) menunjukkan kemampuan perusahaan menghasilkan laba Rp (2.294.621.742), melalui pendapatan sebesar Rp 10.479.486.248, sedangkan tingkat perputaran investasi 0,28 kali menunjukkan bahwa perusahaan menghasilkan pendapatan sebesar Rp 10.479.486.248, dengan menggunakan investasi sebesar Rp 36.232.684.094, sehingga dapat dikatakan bahwa realisasi *return on investment* (0,06%) belum sesuai target yang diharapkan dari investasi yang digunakan sebesar 36.232.684.094.

Lalu, pada tahun 2020 mengalami penurunan di mana realisasi *return on investment* sebesar (0,07%) dengan tingkat *net profit margin* sebesar (0,23%) dan tingkat perputaran investasi yang digunakan sebesar 0,31 kali. Penurunan ini disebabkan jumlah biaya yang lebih tinggi dibandingkan dengan tahun sebelumnya. *Net profit margin* sebesar (0,23%) menunjukkan perusahaan menghasilkan laba Rp (2.537.914.002), melalui pendapatan sebesar Rp 10.891.303.143, sedangkan tingkat perputaran investasi 0,31 kali menunjukkan bahwa perusahaan mampu menghasilkan pendapatan sebesar Rp 10.891.303.143, dengan menggunakan investasi sebesar Rp 34.339.419.578, sehingga dapat dikatakan bahwa realisasi *return on investment* (0,07%) belum sesuai target yang diharapkan dari investasi yang digunakan sebesar Rp 34.339.419.578.

Kemudian pada tahun 2021 mengalami penurunan dari laba yang diperoleh yaitu realisasi *return on invesmtent* sebesar (0.08%), dengan tingkat



net profit margin sebesar (0,25%), dan tingkat perputaran investasi sebesar 0,33 kali. Penurunan ini disebabkan jumlah biaya yang lebih tinggi dibandingkan dengan tahun sebelumnya. *Net profit margin* sebesar (0,25%), menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba belum maksimal yaitu Rp (2.851,277.795), melalui pendapatan sebesar Rp 11.175.715.694, sedangkan tingkat perputaran investasi 0,33 kali menunjukkan bahwa perusahaan menghasilkan pendapatan sebesar Rp 11.175.715.694, sehingga dapat dikatakan bahwa realisasi *return on investment* (0.08%) belum sesuai target yang diharapkan dari investasi yang digunakan sebesar Rp 33.259.299.686.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu dalam kategori kurang baik dalam mengelola keuangan dengan tidak tercapainya laba sesuai yang diharapkan.

b. *Rate on Equity*

Rate on Equity, adalah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba perusahaan untuk yang tersedia bagi pemegang saham perusahaan.

Adapun rumus menghitung *Rate on Equity* yaitu:

$$ROE = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total Ekuitas (modal+cadangan)}} \times 100\%$$

Penetapan status kinerja pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu dilakukan berdasarkan BPPSPAM dengan membandingkan nilai total kinerja yang diperoleh dengan kriteria yang telah ditetapkan, yaitu:



- a. Kinerja PDAM Tirta Sinjai Bersatu sehat, apabila memiliki nilai total kinerja $> 2,8$.
- b. Kinerja PDAM Tirta Sinjai Bersatu kurang sehat, apabila memiliki nilai total kinerja antara 2,2, sampai 2,8.
- c. Kinerja PDAM sakit, apabila memiliki nilai total kinerja $< 2,2$.

Kriteria kinerja PDAM sumber: BPPSPAM

Berdasarkan laporan laba rugi dan neraca tahun 2019-2021 diperoleh data mengenai anggaran dan realisasi laba dan ekuitas tahun 2019-2021. Adapun perbandingan antara anggaran dan realisasi *Rate on Equity* (ROE) untuk tahun 2019-2021 sebagai berikut:

Tabel 4.3
Rate on Equity
PDAM Tirta Sinjai Bersatu
Tahun 2019-2021

Keterangan	2019	2020	2021
Laba/Rugi bersih	(2.294.621.742)	(2.537.914.011)	(2.851.277.795)
Ekuitas	37.462.036.440	36.463.140.991	33.294.060.761
Rate on Equity			
$\frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total Ekuitas (modal + cadangan)}} \times 100\%$	(0,06%)	(0,07%)	(0,08%)

Sumber : data diolah PDAM Tirta Sinjai Bersatu

Berdasarkan data di tahun 2019 realisasi *rate on equity* yaitu membandingkan nilai laba bersih dengan total ekuitas sebesar (0,06%) mengalami penurunan yang disebabkan perolehan laba belum maksimal setiap tahunnya. Hal ini menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba masih dalam kategori kurang baik.

Lalu pada tahun 2020 realisasi *rate on equity* yaitu membandingkan nilai laba bersih setelah pajak dengan total ekuitas sebesar (0,07%) mengalami



penurunan yang disebabkan perolehan laba belum maksimal setiap tahunnya. Hal ini menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba masih dalam kategori kurang baik.

Kemudian pada tahun 2021 realisasi *rate on equity* yaitu perbandingan laba bersih dengan ekuitas sebesar (0,08%) mengalami penurunan yang disebabkan perolehan laba belum maksimal setiap tahunnya. Hal ini menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba masih dalam kategori kurang baik.

Penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa dari tahun 2019-2021 mengalami penurunan setiap tahunnya. Hal ini memberikan kesan bahwa akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu masih kategori kurang baik dan tidak melakukan perbaikan selama 3 tahun berturut-turut.

C. Pembahasan

Berdasarkan laporan anggaran dan realisasi perolehan laba tahun 2019-2021, diketahui bahwa masih terjadi selisih yang cukup besar. Apabila terjadi selisih yang cukup besar maka kinerja manajer keuangan harus dilakukan perbaikan dengan meninjau ulang penyusunan anggaran tahun berikutnya. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan memadai karena telah memenuhi syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban, dilihat dari syarat yang pertama, yaitu struktur organisasi. Hasil penelitian menunjukkan PDAM Tirta Sinjai Bersatu secara tegas telah menetapkan wewenang dan tanggungjawab tiap tingkatan manajemen. Struktur organisasi yang dimiliki oleh PDAM Tirta Sinjai Bersatu menganut sistem organisasi garis. Di mana dalam bagan organisasinya terlihat



ada kesatuan komando karena kepemimpinan berada ditangan satu orang dan setiap bawahannya hanya bertanggungjawab terhadap satu orang pemimpin saja.

Syarat yang kedua adalah anggaran menunjukkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu belum berjalan dengan baik. Hal ini dilihat perusahaan belum memaksimalkan perolehan laba bersih sesuai dengan target yang telah ditentukan. Hasil penelitian menunjukkan pertanggungjawaban manajer keuangan dalam memprediksi perolehan laba belum dilakukan secara maksimal serta belum dilakukannya upaya untuk perbaikan yang lebih baik dalam pertanggungjawaban pusat laba yang dipegang oleh Kabag Keuangan sehingga selisih yang besar, masih terus terjadi selama 3 tahun berturut-turut, dilihat dari laporan pertanggungjawabannya, hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam rencana anggaran dengan laba yang terealisasi, masih ditemukan adanya penyimpangan biaya. Berikut daftar pendapatan, biaya, dan laba/rugi pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu.

Tabel 4.4
Hasil Pendapatan Pada
PDAM TIRTA SINJAI BERSATU
Tahun 2019-2021

No	Uraian	2019	2020	2021
1	Pendapatan Air	9.033.341.385	9.676.062.577	10.352.691.475
2	Pendapatan Non Air	1.417.552.943	1.160.789.711	736.817.281
3	Pendapatan Lain-lain	28.591.920	54.450.855	86.206.938
	Jumlah	10.479.486.248	10.891.303.143	11,175,715,694

Sumber : data diolah PDAM Tirta Sinjai Bersatu

Mengenai daftar hasil pendapatan yang ada pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu, maka dapat dilihat, pada tahun 2019 pendapatan sebesar 10.479.486.248 yang diperoleh dari penjualan air dan pemasangan pipa.



Sedangkan pada tahun 2020 pendapatan pada perusahaan mengalami kenaikan sebesar 10.891.303.143, yang diperoleh dari penjualan air dan pendapatan dari penambahan kapasitas air baku sumber Balantieng, sehingga mempengaruhi pendapatan yang dihasilkan. Kemudian pada tahun 2021 pendapatan mengalami kenaikan dari tahun sebelumnya sebesar 11.175.715.694, yang diperoleh dari penjualan air dan pemasangan baru.

Tabel 4.5
Hasil Perolehan Beban Pada
PDAM TIRTA SINJAI BERSATU
Tahun 2019-2021

No	Uraian	2019	2020	2021
1	Beban pegawai	4.532.819.103	4.735.942.224	5.930.745.674
2	Beban BBM	1.200.000	-	91.287.000
3	Beban listrik	2.294.544.753	2.365.615.533	2.210.700.681
4	Beban bahan kimia	389.750.000	516.900.000	766.400.000
5	Beban pembelian air baku	74.169.054	82.054.512	124.104.960
6	Beban pemeliharaan	737.339.358	635.818.180	484.714.609
7	Beban kantor	205.645.625	20.877.450	157.551.221
8	Beban hubungan langganan	50.649.657	35.847.575	19.860.000
10	Beban penyisihan/penyusutan	2.921.757.601	3.738.170.313	3.085.302.848
11	Beban penelitian dan pengembangan	34.444.600	-	11.527.500
12	Beban operasi lainnya	1.333.788.239	1.297.991.365	1.144.798.996
	Jumlah	12.774.107.990	13.429.217.152	14.026.993.489

Sumber : data diolah PDAM Tirta Sinjai Bersatu

Hasil perolehan beban pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu maka dilihat pada tahun 2019 beban sebesar 12.774.107.990, diperoleh adanya penambahan seperti biaya bonus karyawan, perbaikan kerusakan pipa dan pemeliharaan alat pompa. Sedangkan pada tahun 2020 beban yang dihasilkan juga ikut naik sebesar Rp 13.429.217.152, yang diperoleh dari penambahan biaya seperti iklan, pembelian tangki dan biaya listrik. Kemudian pada tahun 2021 beban



yang dihasilkan juga ikut naik sebesar Rp 14.026.993.489, disebabkan adanya pengeluaran seperti biaya pakaian dinas, pemeliharaan kendaraan, dan biaya operasi lainnya..

Tabel 4.5
Hasil Perolehan Laba/Rugi Pada
PDAM TIRTA SINJAI BERSATU
Tahun 2019-2021

Tahun	Pendapatan	Beban	Selisih
2019	10.479.486.248	12.774.107.990	(2,294,621,742)
2020	10.891.303.143	13.429.217.152	(2.537.914.002)
2021	11,175,715,694	14.026.993.489	(2.851,277.795)

Sumber : data diolah PDAM Tirta Sinjai Bersatu

Hasil perolehan laba/rugi pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu menunjukkan pada tahun 2019 perolehan laba/rugi sebesar (2.851,277.795) yang dihasilkan dari selisih pendapatan dan beban. Sedangkan pada tahun 2020 perolehan laba/rugi sebesar (2.294,621,742) yang diperoleh dari selisih pendapatan dan beban. Kemudian pada tahun 2021 diperoleh laba/rugi sebesar (2.537.914.002) dari selisih pendapatan dan beban. Adapun untuk menutupi kerugian yang ada pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu diperoleh dari hibah pemerintah

Jadi dapat disimpulkan dari penjelasan diatas bahwa pendapatan setiap tahunnya mengalami kenaikan, begitupun dengan jumlah biaya yang meningkat diakibatkan adanya penambahan biaya seperti pemeliharaan pipa, gaji pegawai dan sebagainya sehingga dapat mempengaruhi laba/rugi yang dihasilkan perusahaan tersebut. Akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu masih dalam



kategori kurang baik dilihat dari perolehan laba bersih belum sepenuhnya sesuai dengan jumlah laba bersih yang dianggarkan perusahaan.

Hasil perhitungan kinerja manajer pusat laba yaitu berdasarkan hubungan laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba dapat diketahui bahwa akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu tahun 2019-2021 belum berjalan dengan baik dilihat dari kemampuan perusahaan dalam mengembalikan investasi (*return on investment*) sebesar (0,06%), (0,07%) dan (0,08%) yang digunakan untuk memperoleh laba sebesar Rp (2.294,621,742), Rp (2.537.914.002) dan Rp (2.851,277.795), yang artinya *return on investment* yang dihasilkan sangat rendah karena PDAM Tirta Sinjai Bersatu tidak mampu meningkatkan penjualan dari tahun 2019-2021 sebesar Rp 10.479.486.248, Rp 10.891.303.143, dan Rp 11.175.715.694, dengan menggunakan investasi yang sangat besar yaitu sebesar Rp 36.232.684.094, Rp 34.339.419.578 dan Rp 33.259.299.686, sedangkan pengeluaran biaya operasional yang sangat besar perlu dikurangi karena hal tersebut mempengaruhi perusahaan untuk memperoleh laba yang tinggi setiap tahunnya.

Sedangkan *return on equity* yang dihasilkan pada tahun 2019-2021 yaitu sebesar ((0,06%), (0,07%) dan (0,08%) yang ketika laba dan ekuitas negatif diberi nilai 1. Berdasarkan data tersebut diketahui perusahaan tidak mampu menutupi laba/rugi yang dikenakan pada jumlah ekuitas yang digunakan. Hal ini memberikan kesan bahwa akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu belum maksimal dalam mengelolah keungan, karena nilai yang dicapai masih di bawah rata-rata.



Struktur organisasi yang telah ditetapkan, penyusunan anggaran yang baik, adanya pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali, penggunaan klasifikasi kode rekening pada setiap akun, dan laporan pertanggungjawaban yang relevan menjadi faktor utama penentu pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu. Sedangkan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban yang digunakan sebagai alat ukur kinerja manajer pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu, telah teridentifikasi pusat-pusat pertanggungjawaban yakni pusat pendapatan, pusat biaya, pusat laba, dan pusat investasi. PDAM Tirta Sinjai Bersatu sudah memiliki standar telah ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer. Selain itu terdapat perbandingan antara realisasi dengan anggaran untuk mengukur prestasi kinerja manajer, dan kinerja manajer PDAM Tirta Sinjai Bersatu diberikan penghargaan bila kinerjanya dinilai baik yang salah satunya adalah apabila hasil perbandingan antara anggaran dan realisasi sesuai dengan target yang ditetapkan.

Akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba dan faktor penyebab tidak mencapai target laba perusahaan sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Soetani (2019) yang menyimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban pusat laba dalam penilaian kinerja manajer pada PT. Mestika Mandiri Medan masih belum dilaksanakan secara maksimal, hal ini diketahui terjadi selisih yang cukup besar antara realisasi dan anggaran dari tahun 2013 sampai tahun 2018 yang berkisar 2,04% sampai 25,14%. Selain itu akuntansi pertanggungjawaban pusat laba dalam penilaian kinerja manajer pada PT. Mestika Mandiri Medan masih belum dilaksanakan secara maksimal di mana perolehan laba bersih



secara keseluruhan dari tahun 2013 sampai tahun 2018 ternyata memberikan perolehan laba yang belum sesuai target bagi perusahaan.





BAB V

KESIMPULAN dan SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, analisis data dan perhitungan dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu dalam kategori kurang baik dalam mengelola keuangan dengan tidak tercapainya target yang telah ditentukan oleh perusahaan.

1. Akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu masih belum dilaksanakan dengan maksimal dilihat dari anggaran yang lebih tinggi dibandingkan dengan realisasinya masih terjadi selisih yang cukup besar dari tahun 2019-2021. Meskipun syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban seperti struktur organisasi dan pendelegasian wewenang telah disusun dengan baik, dan laporan pertanggungjawaban kepada manajer yang bertanggungjawab telah dibuat dalam bentuk anggaran dan realisasinya untuk masing-masing kegiatan.
2. *Rate On Investment* dalam menilai kinerja manajer pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu tahun 2019-2021 belum berjalan dengan baik dilihat dari kemampuan perusahaan dalam mengembalikan investasi (*return on invesment*) sebesar (0,06%), (0,07%) dan (0,08%)
3. *Rate On Equity* dalam menilai kinerja manajer pusat laba pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu tidak mampu menutupi laba/rugi yang dikenakan pada jumlah ekuitas yang digunakan pada tahun 2019-2021 yaitu sebesar ((0,06%), (0,07%) dan (0,08%), dengan demikian akuntansi pertanggungjawaban



dalam menilai kinerja manajer pusat laba pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu dalam kategori kurang baik.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian maka penulis dapat mengemukakan sebagai berikut:

1. Agar pihak perusahaan dapat mengurangi biaya yang ada agar dapat memperoleh laba yang tinggi sesuai dengan besarnya penjualan yang dicapai oleh perusahaan.
2. Pihak perusahaan lebih teliti dalam penetapan besaran anggaran utamanya anggaran biaya untuk menghindari pemborosan.
3. Untuk peneliti berikutnya diharapkan hasil penelitian ini dijadikan bahan masukan dalam perbaikan kinerja manajer pusat laba.



DAFTAR PUSTAKA

- Andriana, K. B. (2015). Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Menilai Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban. *Riset Akuntansi dan Keuangan*
- Aprian, P. P. (2017). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Unit Ampera Merauke (Studi Kasus Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Merauke Unit Ampera Periode 2017). *Musamus Accounting Journal*.
- Favian, Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(1), 536–542. <https://doi.org/10.35794/emba.v9i1.32333>
- Fay, D. L. (1967). Penilaian Kinerja. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952, 2015, 6–14
- Favian et al, Akuntansi, J., & Ekonomi, F. (2021). Analisis Akuntansi
- Hasna, D. L., & Rachman, R. (2020). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pada PT. Taspen (Persero) Kc Bogor. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan*, 8(1), 67–76. <https://doi.org/10.37641/jiakes.v8i1.422>
- Hutabarat, M. I. (2020). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Evaluasi Kinerja PT. Gunung Selamat Lestari Labuhan Batu Selatan. *Jurnal Ilmiah Maksitek*, 5(3), 55–67.
- Indrawati, N. M., & Rini, I. G. A. (2018). Analisis Penerapan Akuntansi. *KRISNA: Kumpulan Riset Akuntansi*, 9(2), 85.
- Ibda, H. N. (2017). (2018). *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 8–24
- Mukhzarudfa, M., & Putra, W. E. (2019). *Akuntansi Manajemen Suatu Pengantar* (Issue July).
- Murhaban, S. D. (2020). *Sistem Pengendalian Manajemen*.
- Paula A.S da Lopes, S. W. (2021). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya Pada Hotel Sutranja Amurang. *Jurnal Riset Akuntansi*.
- Paula A.S da Lopes, S. W. (2021). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya Pada Hotel Sutranja Amurang. *Jurnal Riset Akuntansi*.



- Prayogi, S. M. (2021). Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Mengukur Kinerja Manajer Pusat Biaya Pada PT. Raisa Utama Medan. *Jurnal Institusi Politeknik Ganesha Medan*.
- Rompas, H. L. (2015). Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Menilai Kinerja Manajer Pusat Biaya Pada PT.Bank Mega TBK Cabang Manado. *Penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban*.
- Santiani, S. S. (2020). Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan Pada PT.Tunas Baru Sulawesi. *Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban*
- Septarina, P. (2017). Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan Pada PT. Kebayoran Pharma Ekp, 13(3), 1576–1580.
- Septarina, P. (2017). Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan Pada PT. Kebayoran Pharma Ekp, 13(3), 1576–1580.
- Tumbuan, R. (2013). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3),
- Utami, D. N., & Yunawati, S. (2020). Manajer Pusat Laba Pada PT. Langgak Inti Lestari Tahun 2017-2018. *AKPEM: Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Pemerintahan*, 2
- Utami, Z. D. (2019). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya (Studi Kasus PT.PLN (Persero) UPRD Mahakam. *Jurnal Akuntansi Multi Dimensi*.
- Wilmar, S. S. (2019). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT.Wahana Wirawan Manado Nissan Datsun Martadinata. *Penerapan akuntansi*.



L

A

M

P

I

R

A

N







Foto Bersama Ibu A. Fitrawati Selaku Kabag Keuangan
PDAM Tirta Sinjai Bersatu



Foto Bersama Ibu Ratniati Salah Satu Pegawai Keuangan
PDAM Tirta Sinjai Bersatu



PERUMDA AIR MINUM TIRTA SINJAI BERSATU
NERACA

PER 31 DESEMBER 2019 DAN 2018

(Disajikan dalam rupiah penuh, kecuali dinyatakan lain)

ASET	Catatan	Tahun 2019	Tahun 2018
ASET LANCAR			
Kas dan Bank	3	420,211,801	1,387,414,758
Piutang Usaha	2d.4	3,096,945,518	2,677,871,385
Persediaan	2e.5	164,809,533	181,930,935
Biaya Dibayar Dimuka	6	-	16,341,455
JUMLAH ASET LANCAR		3,681,966,852	4,263,558,533
ASET TIDAK LANCAR			
Aset Tetap	2g.7	36,232,684,094	34,390,530,278
<i>setelah dikurangi akumulasi penyusutan sebesar Rp 21.572.819.715,- dan Rp.18.283.847.124,- masing-masing tahun 2019 dan 2018</i>			
Aset Tetap Tax Ammesty	2g.8	759,333,000	759,333,000
Aset Sewa Pembiayaan	2g.9	-	37,240,401
Aset Tidak Produktif	2g.10	-	13,234,364
Aset Dalam Pengerjaan	2g.11	-	78,910,400
JUMLAH ASET TIDAK LANCAR		36,992,017,094	35,279,248,443
JUMLAH ASET		40,673,983,946	39,542,806,975
KEWAJIBAN DAN EKUITAS			
KEWAJIBAN JANGKA PENDEK			
Hutang Usaha	12	33,250,000	32,500,000
Hutang Pajak	13	-	2,882,523
Hutang Sewa Pembiayaan Jangka Pendek	14	51,266,270	51,266,270
JUMLAH KEWAJIBAN JANGKA PENDEK		84,516,270	86,648,793
KEWAJIBAN JANGKA PANJANG			
Hutang Sewa Pembiayaan Jangka Panjang	14	71,236,292	123,122,599
Kewajiban Imbalan Pasca Kerja	2i.15	3,056,194,944	2,661,542,000
JUMLAH KEWAJIBAN JANGKA PANJANG		3,127,431,236	2,784,664,599
EKUITAS			
Penyertaan Pemerintah Daerah Sinjai	16	15,741,594,039	12,741,594,039
Penyertaan Pemerintah Pusat	17	5,774,100,429	5,774,100,429
Hibah Pemerintah Pusat	18	36,207,836,000	36,207,836,000
Hibah Modal Tax Ammesty	19	759,333,000	759,333,000
Akumulasi Laba (Rugi) Tahun Lalu		(18,726,205,285)	(17,923,054,640)
Laba (Rugi) Tahun Berjalan	LR	(2,294,621,742)	(888,315,244)
JUMLAH EKUITAS		37,462,036,440	36,671,493,584
JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS		40,673,983,946	39,542,806,976

Catatan atas Laporan Keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Laporan Keuangan secara keseluruhan



PERUMDA AIR MINUM TIRTA SINJAI BERSATU
LAPORAN LABA (RUGI)
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR PADA 31 DESEMBER 2019 DAN 2018
(Disajikan dalam rupiah penuh, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	Tahun 2019	Tahun 2018
Pendapatan Usaha			
Pendapatan Air	2b.20	9,033,341,385	8,193,441,315
Pendapatan Non Air	2b.21	1,417,552,943	2,187,453,000
Jumlah		10,450,894,328	10,380,894,315
Beban Usaha	2c.22		
Beban Pegawai		4,532,819,103	4,734,221,287
Beban BBM		1,200,000	8,750,000
Beban Listrik		2,492,544,753	2,297,446,162
Beban Bahan Kimia		389,750,000	245,400,000
Beban Pembelian Air Baku		74,169,054	19,565,906
Beban Pemeliharaan		737,339,358	686,160,222
Beban Kantor		205,645,625	127,093,471
Beban Hubungan Langganan		50,649,657	60,192,900
Beban Penyisihan/Amort/Penyusut		2,921,757,601	2,607,114,873
Beban Penelitian dan Pengembangan		34,444,600	1,750,000
Beban Operasi Lainnya		1,333,788,239	627,593,563
Jumlah		12,774,107,990	11,415,288,384
Pendapatan dan Beban Lain-lain			
Pendapatan Lain-lain	2b.23	28,591,920	146,583,736
Beban Lain-lain	2c.24	-	(504,911)
Jumlah		28,591,920	146,078,825
Laba (Rugi) Sebelum Pajak		(2,294,621,742)	(888,315,244)
Pajak Penghasilan Badan		-	-
Laba (Rugi) Bersih		(2,294,621,742)	(888,315,244)

Catatan atas laporan keuangan yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan.



PERUMDA AIR MINUM TIRTA SINJAI BERSATU
NERACA
PER 31 DESEMBER 2020 DAN 2019
(Disajikan dalam rupiah penuh, kecuali dinyatakan lain)

ASET	Catatan	Tahun 2020	Tahun 2019
ASET LANCAR			
Kas dan Bank	2a.3	884.939.105	420.211.801
Piutang Usaha	2d.4	3.518.764.466	3.096.945.518
Persediaan	2e.5	440.964.527	164.809.533
JUMLAH ASET LANCAR		4.844.668.097	3.681.966.852
ASET TIDAK LANCAR			
Aset Tetap	2g.6	34.339.419.578	36.232.684.094
setelah dikurangi akumulasi penyusutan sebesar Rp. 25.275.242.083,- dan Rp. 21.572.819.715,- masing-masing tahun 2020 dan 2019			
Aset Tetap Tax Ammesty	7	759.333.000	759.333.000
Aset Tidak Produktif	8		
JUMLAH ASET TIDAK LANCAR		35.098.752.578	36.992.017.094
JUMLAH ASET		39.943.420.676	40.673.983.946
KEWAJIBAN DAN EKUITAS			
KEWAJIBAN JANGKA PENDEK			
Utang Usaha	9	59.725.000	33.250.000
Hutang Jangka Pendek Lainnya	10	216.736.731	
Hutang Sewa Pembiayaan	11		51.266.270
JUMLAH KEWAJIBAN JANGKA PENDEK		276.461.731	84.516.270
KEWAJIBAN JANGKA PANJANG			
Hutang Sewa Pembiayaan Jangka Panjang	11		71.236.292
Kewajiban Imbalan Pasca Kerja	2i.12	3.203.817.954	3.056.194.994
JUMLAH KEWAJIBAN JANGKA PANJANG		3.203.817.954	3.127.431.286
EKUITAS			
Penyertaan Pemerintah Daerah Sinjai	13	17.241.594.039	15.741.594.039
Penyertaan Pemerintah Pusat	14	5.774.100.429	5.774.100.429
Hibah Pemerintah Pusat	15	36.207.836.000	36.207.836.000
Hibah Modal Tax Ammesty	16	759.333.000	759.333.000
Akumulasi Laba (Rugi) Tahun Lalu		(20.981.808.466)	(18.726.205.285)
Laba (Rugi) Tahun Berjalan	LR	(2.537.914.011)	(2.294.621.742)
JUMLAH EKUITAS		36.463.140.991	37.462.036.440
JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS		39.943.420.676	40.673.983.946

Catatan atas Laporan Keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Laporan Keuangan secara keseluruhan



PERUMDA AIR MINUM TIRTA SINJAI BERSATU
LAPORAN LABA (RUGI)
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR PADA 31 DESEMBER 2020 DAN 2019
(Disajikan dalam rupiah penuh, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	Tahun 2020	Tahun 2019
Pendapatan Usaha			
Pendapatan Air	2b.17	9.676.062.577	9.033.341.385
Pendapatan Non Air	2b.18	1.160.789.711	1.417.552.943
Jumlah		10.836.852.288	10.450.894.328
Beban Usaha			
Beban Pegawai	2c.20	4.735.942.224	4.532.819.103
Beban BBM	2c.20	-	1.200.000
Beban Listrik	2c.20	2.365.615.533	2.492.544.753
Beban Bahan Kimia	2c.20	516.900.000	389.750.000
Beban Pembelian Air Baku	2c.20	82.054.512	74.169.054
Beban Pemeliharaan	2c.20	635.818.180	737.339.358
Beban Kantor	2c.20	20.877.450	205.645.625
Beban Hubungan Langganan	2c.20	35.847.575	50.649.657
Beban Penyisihan/Amort/Penyusut	2c.20	3.738.170.313	2.921.757.601
Beban Penelitian dan Pengembangan	2c.20	-	34.444.600
Beban Operasi Lainnya	2c.20	1.297.991.365	1.333.788.239
Jumlah		13.429.217.152	12.774.107.990
Pendapatan dan Beban Lain-lain			
Pendapatan Lain-lain	2b.19	54.450.855	28.591.920
Beban Lain-lain	2c.21	-	-
Jumlah		54.450.855	28.591.920
Laba (Rugi) Sebelum Pajak		(2.537.914.009)	(2.294.621.742)
Pajak Penghasilan Badan			
Laba (Rugi) Bersih		(2.537.914.009)	(2.294.621.742)

Catatan atas laporan keuangan yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan.



**PERUMDA AIR MINUM TIRTA SINJAI BERSATU
NERACA**

PER 31 DESEMBER 2021 DAN 2020

(Disajikan dalam rupiah penuh, kecuali dinyatakan lain)

ASET	Catatan	Tahun 2021	Tahun 2020
ASET LANCAR			
Kas dan Bank	2a.3	1.408.026.963	884.939.105
Piutang Usaha	2d.4	3.927.363.667	3.518.764.466
Persediaan	2e.5	753.566.566	440.964.527
JUMLAH ASET LANCAR		6.088.957.196	4.844.668.097
ASET TIDAK LANCAR			
Aset Tetap	2g.6	33.259.299.686	34.339.419.578
setelah dikurangi akumulasi penyusutan sebesar Rp. 28.360.544.928,- dan Rp. 25.275.242.083,- masing-masing tahun 2021 dan 2020			
Aset Tetap Tax Ammesty	7	859.333.000	759.333.000
Aset Tidak Produktif	8	-	-
JUMLAH ASET TIDAK LANCAR		34.118.632.686	35.098.752.578
JUMLAH ASET		40.207.589.881	39.943.420.676
KEWAJIBAN DAN EKUITAS			
KEWAJIBAN JANGKA PENDEK			
Utang Usaha	9	103.000.000	59.725.000
Hutang Jangka Pendek Lainnya	10	-	216.736.731
JUMLAH KEWAJIBAN JANGKA PENDEK		103.000.000	276.461.731
KEWAJIBAN JANGKA PANJANG			
Hutang Pembiayaan Jangka Panjang	11	-	-
Kewajiban Imbalan Pasca Kerja	2i.12	6.810.529.120	3.203.817.954
JUMLAH KEWAJIBAN JANGKA PANJANG		6.810.529.120	3.203.817.954
EKUITAS			
Penyertaan Pemerintah Daerah Sinjai	13	20.241.594.039	17.241.594.039
Penyertaan Pemerintah Pusat	14	5.774.100.429	5.774.100.429
Hibah Pemerintah Pusat	15	36.207.836.000	36.207.836.000
Hibah Modal Tax Ammesty	16	859.333.000	759.333.000
Akumulasi Laba (Rugi) Tahun Lalu		(26.937.524.912)	(20.981.808.466)
Laba (Rugi) Tahun Berjalan	18	(2.851.277.795)	(2.537.914.011)
JUMLAH EKUITAS		33.294.050.761	36.463.140.991
JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS		40.207.589.881	39.943.420.676

Catatan atas Laporan Keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Laporan Keuangan secara keseluruhan



PERUMDA AIR MINUM TIRTA SINJAI BERSATU

LAPORAN LABA (RUGI)

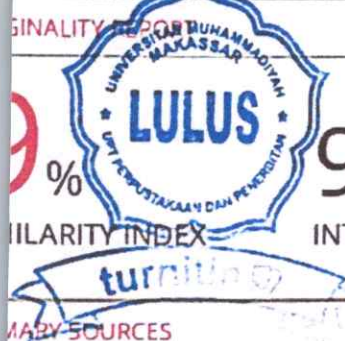
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR PADA 31 DESEMBER 2021 DAN 2020

(Disajikan dalam rupiah penuh, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	Tahun 2021	Tahun 2020
Pendapatan Usaha			
Pendapatan Air	2b.17	10.352.691.475 ✓	9.676.062.577 ✓
Pendapatan Non Air	2b.18	736.817.281	1.160.789.711
Jumlah		<u>11.089.508.756</u>	<u>10.836.852.288</u>
Beban Usaha			
Beban Pegawai	2c.20	5.930.745.674	4.735.942.224
Beban BBM	2c.20	91.287.000	-
Beban Listrik	2c.20	2.210.700.681	2.365.615.533
Beban Bahan Kimia	2c.20	766.400.000	516.900.000
Beban Pembelian Air Baku	2c.20	124.104.960	82.054.512
Beban Pemeliharaan	2c.20	484.714.609	635.818.180
Beban Kantor	2c.20	157.551.221	20.877.450
Beban Hubungan Langganan	2c.20	19.860.000	35.847.575
Beban Penyisihan/Amort/Penyusut	2c.20	3.085.302.848	3.738.170.313
Beban Penelitian dan Pengembangan	2c.20	11.527.500	-
Beban Operasi Lainnya	2c.20	1.144.798.996	1.297.991.365
Jumlah		<u>14.026.993.489</u>	<u>13.429.217.152</u>
Pendapatan dan Beban Lain-lain			
Pendapatan Lain-lain	2b.19	86.206.938	54.450.855
Beban Lain-lain	2c.21	-	-
Jumlah		<u>86.206.938</u>	<u>54.450.855</u>
Laba (Rugi) Sebelum Pajak		<u>(2.851.277.795)</u>	<u>(2.537.914.009)</u>
Pajak Penghasilan Badan		-	-
Laba (Rugi) Bersih		<u>(2.851.277.795)</u>	<u>(2.537.914.009)</u>

Catatan atas laporan keuangan yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan.





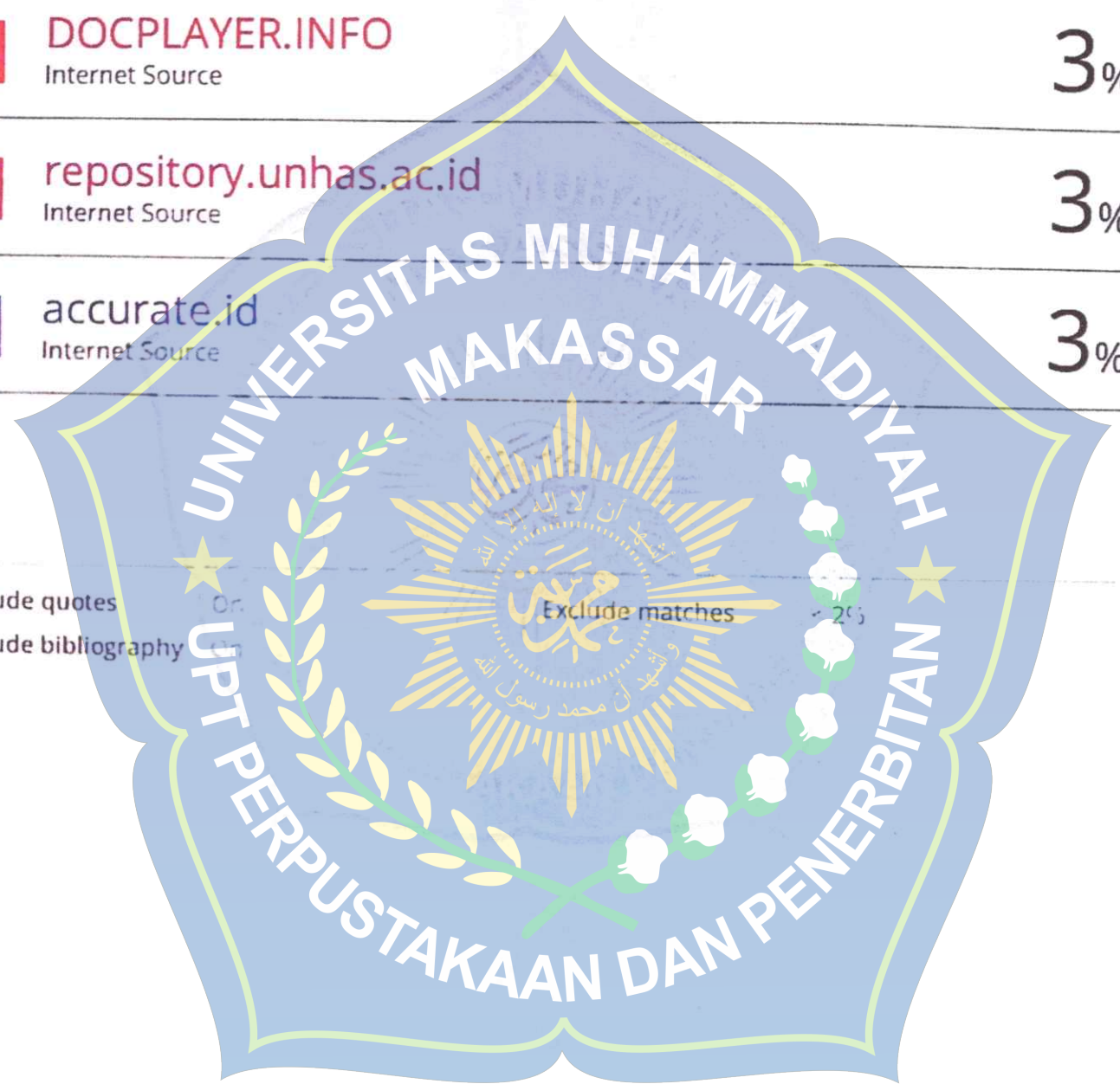
9%	4%	2%
INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

- DOCPLAYER.INFO**
Internet Source 3%
- repository.unhas.ac.id**
Internet Source 3%
- accurate.id**
Internet Source 3%

Exclude quotes
Exclude bibliography

Exclude matches

2%







24% SIMILARITY INDEX
26% INTERNET SOURCES
0% PUBLICATIONS
8% STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	farahisna.wordpress.com	Internet Source	5%
2	e-journal.polnes.ac.id	Internet Source	4%
3	www.iuwashplus.or.id	Internet Source	3%
4	Submitted to Universitas Pamulang	Student Paper	3%
5	repositori.umsu.ac.id	Internet Source	3%
6	digilib.unm.ac.id	Internet Source	2%
7	jurnal.polibatam.ac.id	Internet Source	2%
8	ml.scribd.com	Internet Source	2%
9	ecampus.iainbatusangkar.ac.id	Internet Source	2%



ORIGINALITY REPORT

10%

SIMILARITY INDEX



9%

INTERNET SOURCES

14%

PUBLICATIONS

7%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

- | | | | |
|---|--|-----------------|----|
| 1 | jimfeb.ub.ac.id | Internet Source | 2% |
| 2 | riset.unisma.ac.id | Internet Source | 2% |
| 3 | Submitted to Universitas Pelita Harapan | Student Paper | 2% |
| 4 | Submitted to Universitas Negeri Makassar | Student Paper | 2% |
| 5 | widuri.raharja.info | Internet Source | 2% |

Exclude quotes On

Exclude bibliography On

Exclude matches



ORIGINALITY REPORT

3%

SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES



8%

INTERNET SOURCES

5%

PUBLICATIONS

4%

STUDENT PAPERS

1

dspace.uui.ac.id
Internet Source

6%

2

eprints.undip.ac.id
Internet Source

2%

Exclude quotes

Exclude bibliography

Exclude matches

< 2%





5%	5%	0%	0%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	zulqadrimbs.blogspot.com	5%
	Internet Source	

Exclude quotes On Exclude matches On
Exclude bibliography On







PEMERINTAH KABUPATEN SINJAI
PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM
TIRTA KABUPATEN SINJAI
Jalan Bulu Tanah No. 11 Telp (0482)-21200
Kabupaten Sinjai

Sinjai, 02 Maret 2022

Nomor : 81.a/Perumda AM/SJ/II/2022

Kepada YTH,

Sifat : -

Ketua LP3M Unismuh Makassar

Perihal : Izin Penelitian

Di,-

Makassar

Dengan hormat

Dengan ini memberikan izin kepada yang bersangkutan, perihal izin penelitian yang tersebut

Namanya dibawah ini ;

Nama : Sinar Santriwati

NIM : 105731114018

Jurusan : Akuntansi

Pekerjaan : Mahasiswa (S1) Unismuh

Alamat : Tarangkeke, Kel./Desa Saotengnga, Kec. Sinjai Tengah,
Kabupaten Sinjai

Skripsi : ANALISIS AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
DALAM MENILAI KINERJA MANAJER PUSAT LABA
PADA PDAM TIRTA SINJAI BERSATU

Sehubungan Dengan hal tersebut kami dari Perumda Air Minum Tirta Sinjai Bersatu menerima mahasiswa saudara untuk melaksanakan Penelitian dalam Rangka Penyusunan Skripsi Sesuai judul diatas yang dilaksanakan mulai tanggal 04 Maret s/d 04 Mei 2022.

Demikian disampaikan dan atas perhatiannya diucapkan terima kasih.



Tembusan

1. Yth. Direktur Perumda Air Minum Tirta Sinjai Bersatu
2. Ketua LP3M Unismuh Makassar
3. Bersangkutan
4. Arsip



BIOGRAFI PENULIS



Sinar Santriwati lahir di Sinjai, pada tanggal 08 Juni 1999. Merupakan anak pertama dari dua bersaudara dari pasangan Lukman dan Saribulan. Penulis mengenyam pendidikan Sekolah Dasar (SD) Pada SD 235 Tarangeke pada tahun 2006 sampai tahun 2012, kemudian melanjutkan ke jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP) pada SMPN 01 Sinjai Tengah Pada tahun 2012 sampai 2015, selanjutnya penulis melanjutkan pendidikan ke jenjang Sekolah Menengah Atas (SMA) pada SMA 13 Sinjai dari tahun 2015 sampai dengan 2018. Pada tahun 2018 penulis melanjutkan studinya di Universitas Muhammadiyah Makassar dan terdaftar sebagai Mahasiswa di Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEBIS), Universitas Muhammadiyah Makassar, selanjutnya penulis telah menyelesaikan sebuah tugas akhir sebagai seorang Mahasiswa dengan judul **“Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Menilai Kinerja Manajer Pusat Laba Pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu”**.

UPT PERPUSTAKAAN DAN PENERBITAN

