

**ANALISIS PENERAPAN INFORMASI AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT
PENILAIAN KINERJA PADA PERUSAHAAN
DAERAH AIR MINUM (PDAM) GOWA**

SKRIPSI



Oleh
HUTAMI NURUL ADINDA SUPARNO
NIM 105730539815

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH
MAKASSAR
2019**

**ANALISIS PENERAPAN INFORMASI AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT
PENILAIAN KINERJA PADA PERUSAHAAN
DAERAH AIR MINUM (PDAM) GOWA**

SKRIPSI

Oleh

HUTAMI NURUL ADINDA SUPARNO

NIM 105730539815

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Dalam Rangka Menyelesaikan
Studi Pada Program Studi Strata 1 Akuntansi**

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

2019

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto

“ Percaya pada diri sendiri dan bekerja keras selalu positif”

Persembahan

Karya sederhana ini penulis persembahkan kepada:

1. Kepada kedua orang tuaku yang senang tiasa membimbingku dan mendoakan disetiap perjalanan hidupku.
2. Teman-teman kelas AK 15 G yang selalu memberikan motivasi, semangat dan bantuan.
3. Segenap dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar, yang telah memberikan ilmu dan memberikan pelayanan yang baik selama masa perkuliahan.



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS JURUSAN AKUNTANSI

Alamat: Jl. Sultan Alauddin No. 259 Fax (0411) 8655588 Makassar 90221

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Penelitian : "Analisis Penerapan Informasi Akuntansi
Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja
Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Gowa"
Nama : Hutami Nurul Adinda Suparno
NIM : 105730539815
Jurusan : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Makassar

Menyatakan bahwa Skripsi ini telah diperiksa dan diujikan di depan Panitia
Penguji Skripsi Strata Satu (S1) pada hari Sabtu, 31 Agustus 2019 di Ruang IQ
7.1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah.

Makassar, 31 Agustus 2019

Menyetujui,

Pembimbing I

Pembimbing II


Dr. Hi. Ruliaty, MM
NIDN: 2006117201


Abd Salam, HB, SE, M.Si, Ak, CA, CSP
NIDN: 0931127707

Mengetahui:

Ketua Program Studi Akuntansi,



Dr. Lemari Baollani, SE., M.Si., Ak., CA, CSP
NEM..10713428



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS JURUSAN AKUNTANSI

Alamat: Jl. Sultan Alauddin No. 259 Fax (0411) 8655588 Makassar 90221

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi atas nama Hutami Nurul Adinda Suparno, NIM 105730539815, diterima dan disahkan oleh panitia Ujian Skripsi berdasarkan Surat Keputusan Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar Nomor : 130/ Tahun 1440/2019 M, Tanggal 30 Dzulhijjah 1440 H/ 31 Agustus 2019 M, sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, 30 Dzulhijjah 1440 H

31 Agustus 2019 M

PANITIA UJIAN

1. Pengawas Umum : Prof. Dr. H. Rahman Rahim, SE.,MM (.....)
(Rektor Unismuh Makassar)
2. Ketua : Ismail Rasulong, SE.,MM (.....)
(Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis)
3. Sekretaris : Dr. Agus Salim HR, SE.,MM (.....)
(WD/Fakultas Ekonomi dan Bisnis)
4. Penguji : 1. Dr. Ismail Badollahi.,SE.,M.Si,Ak.CA,CSP(.....)
2. Saida Said, SE., M.Ak. (.....)
3. Wa Ode Rayyani., SE.,M.Si.,Ak.,CA (.....)
4. Asriati,SE.,M.Si. (.....)



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS JURUSAN AKUNTANSI

Alamat: Jl. Sultan Alauddin No. 259 Fax (0411) 8655588 Makassar 90221

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Hutami Nurul Adinda Suparno
Stambuk : 105730539815
Program studi : Akuntansi
Dengan Judul : "Analisis Penerapan Informasi Akuntansi
Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja
Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Gowa"

Dengan ini menyatakan bahwa:

Skripsi yang saya ajukan di depan Tim Penguji adalah ASLI hasil karya sendiri, bukan hasil jiplakan dan tidak dibuat oleh siapa pun.

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

Makassar, 31 Agustus 2019

Yang Membuat Pernyataan



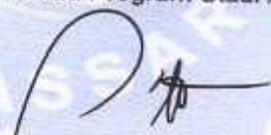
Hutami Nurul Adinda Suparno

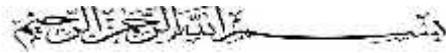
Diketahui oleh:

Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis

Ketua Program Studi Akuntansi




Dr. Ismail Badolahi, SE., M.Si., Ak., CA.CSP
NBM. 107 3428



KATA PENGANTAR

Assalamu alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Alhamdulillah Robbil 'Alamin, Puji dan syukur saya panjatkan kehadiran Allah SWT. atas berkat dan rahmat-Nya. Shalawat dan salam tak lupa penulis kirimkan kepada Rasulullah Muhammad SAW beserta keluarga, sahabat dan para pengikutnya. Berupa nikmat yang tiada ternilai manakala penulis skripsi yang berjudul: "Analisis Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Gowa" .

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

Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis banyak mengalami kesulitan dan hambatan, tetapi berkat bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, baik berupa material, doa, tenaga, informasi serta waktu, penulis dapat mengatasinya. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, perkenankan penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang tak terhingga kepada:

1. Bapak **Prof. Dr. H. Abd Rahman Rahim, SE., MM.**, Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar
2. Bapak **Ismail Rasulong, SE, MM.**, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
3. Bapak **Dr. Ismail Badollahi, SE., M.Si., Ak., CA., CSP.**, selaku Ketua Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar
4. Ibu **Dr. Hj. Ruliaty, MM** selaku Pembimbing I yang senantiasa meluangkan waktunya membimbing dan mengarahkan penulis, sehingga Skripsi selesai dengan baik.
5. Bapak **Abd Salam, HB,SE.,M.Si.Ak.CA** selaku pembimbing liyang telah berkenan membantu selama dalam penyusunan skripsi hingga ujian skripsi.
6. **Kedua orang tua** penulis yang menjadi panutan dalam menjalani hidup ini, karena berkat doa dan restu serta dorongannya penulis memperoleh

kekuatan kembali untuk menyelesaikan tugas-tugas yang di berikan dari akademik ini.



7. Bapak/ibu dan asisten Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar yang tak kenal lelah banyak menungkan ilmunya kepada penulis selama mengikuti kuliah.
8. Segenap Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
9. Rekan-rekan mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Akuntansi Angkatan 2015 yang selalu belajar bersama yang tidak sedikit bantuannya dan dorongan dalam aktivitas penulis.
10. Terima kasih kepada sahabatku Andi Nur Restu, Nurhanbarwati, Satrianti, Nutvi Ahyunin, Nur Aisyah Syahdia, Adelia Dwi Lestari, Ira Nur Andina yang telah memberi semangat, kesabaran, motivasi, dan dukungannya sehingga penulis dapat merampungkan penulis skripsi ini

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang sifatnya membangun kami harapkan dari semua pihak, demi kesempurnaan penulisan skripsi ini.

Mudah-mudahan skripsi sederhana ini dapat bermanfaat bagi semua pihak utamanya kepada Almamater Kampus Biru Universitas Muhammadiyah Makassar.

Billahi fii sabilil haq, fastabikul khairat, wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Makassar, Mei 2019

Penulis

ABSTRAK

HUTAMI NURUL ADINDA SUPARNO, Tahun 2019 **Analisis Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Penilaian Kinerja Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Gowa**, Skripsi Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar. Dibimbing oleh Pembimbing I Hj. Ruliaty, dan Pembimbing II Abd. Salam HB.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Gowa. Akuntansi Pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang disusun sedemikian rupa sesuai dengan sifat dan kegiatan perusahaan dengan tujuan agar masing-masing dapat mempertanggungjawabkan hasil kegiatan unit yang berada dibawah pengawasannya. Metode analisisnya yaitu deskriptif kualitatif, Hasil penelitian dari penilaian kinerja dapat dikatakan belum memadai. Hal ini dikarenakan PDAM Gowa belum menerapkan sistem *reward* dan *punishment* yang jelas terhadap manajer pusat biaya, agar dapat meningkatkan kesadaran para manajer untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik serta memotivasi kinerja manajer pusat pertanggungjawaban untuk meningkatkan kinerjanya.

Kata kunci : Akuntansi Pertanggungjawaban, Penilaian Kinerja



ABSTRACT

HUTAMI NURUL ADINDA SUPARNO, 2019 **Analysis of the Application of Accountancy Accounting Information as a Performance Appraisal Tool in the Regional Water Company (PDAM) Gowa**, *Thesis Accounting Study Program Faculty of Economics and Business, University of Muhammadiyah Makassar. Supervised by Supervisor I Hj. Ruliaty, and Advisor II Abd. Salam HB.*

The purpose of this study was to determine the application of responsibility Accounting as a performance appraisal tool in the Gowa Regional Water Company (PDAM). Responsibility Accounting is a system that is arranged in such a way as is in accordance with the nature and activities of the company with the aim that each of them can account for the results of the activities of the units under their supervision. The method of analysis is descriptive qualitative, the results of research from the performance appraisal can be said to be inadequate. This is because Gowa PDAM has not yet implemented a clear reward and punishment system for cost center managers, in order to increase the awareness of managers to carry out their duties and responsibilities properly and motivate the performance of responsibility center managers to improve their performance.

Keywords: *Responsibility Accounting, Performance Appraisal*

DAFTAR ISI

SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN MOTTO & PERSEMBAHAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
HALAMAN PERNYATAAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAK	ix
ABSTRACT	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat Penelitian.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	6
A. Akuntansi Pertanggungjawaban.....	6
B. Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja	11
C. Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban	13
D. Pengertian dan Tipe-tipe Pusat Pertanggungjawaban.....	14
E. Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban	18
F. Laporan Pertanggungjawaban	19
G. Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat pengendalian biaya	21

H. Kerangka Konsep	22
I. Tinjauan Empiris	24
BAB III METODE PENELITIAN.....	27
A. Jenis penelitian	27
B. Lokasi dan waktu penelitian	27
C. Sumber Data	27
D. Metode pengumpulan data.....	28
E. Teknik analisis data.....	28
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	29
A. Sejarah Berdirinya PDAM Gowa	29
B. Lokasi Penelitian	31
C. Tujuan dan Fungsi PDAM Gowa.....	31
D. Visi dan Misi.....	32
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	34
A. Hasil Penelitian	34
B. Pembahasan.....	50
BAB VI PENUTUP	60
A. Kesimpulan	60
B. Saran	60
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Nomor	Judul	Halaman
2.2	Penelitian Terdahulu	24
5.1	Laporan Anggaran Realisasi Biaya Pegawai	43
5.2	Kode dan Kelompok Rekening	45
5.3	Biaya Terkendali dan Biaya tidak terkendali	46
5.4	Laporan Pertanggungjawaban Pembelian peralatan Kantor	47



DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul	Halaman
2.1	Kerangka Konsep	23
5.1	Flow chart Bagian Keuangan	59



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Seiring perkembangan dunia usaha serta perusahaan pada era globalisasi sekarang ini menunjukkan persaingan yang ketat, dengan teknologi yang semakin canggih maka keadaan perekonomian akan berubah dengan cepat sehingga perusahaan-perusahaan memerlukan informasi yang banyak demi kemajuan perusahaan. Perusahaan pada umumnya mempunyai tujuan yang akan dicapai, baik berupa laba yang maksimal, kelangsungan hidup, pertumbuhan perusahaan maupun menciptakan kesejahteraan anggota masyarakat. Perusahaan dituntut untuk mengambil langkah strategis guna kelangsungan hidup perusahaan. Setiap perusahaan tidak akan pernah lepas dari masalah yang berhubungan dengan biaya. Demi efektif dan efisiennya suatu perusahaan, maka sebaiknya perlu dilakukan pengendalian terhadap biaya yang digunakan.

Pengendalian biaya dapat dilakukan melalui akuntansi pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggung jawaban pada keseluruhan perusahaan yang mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat pertanggungjawaban dengan menetapkan pendapatan dan pengendalian biaya. Dalam akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan bahwa masing-masing departemen bertanggung jawab atas apa yang dilakukan oleh departemennya.

Metode akuntansi pertanggungjawaban sangat penting diterapkan oleh perusahaan agar kinerja manajer dan pekerjaan lainnya dalam perusahaan dapat meningkat. Metode ini menekankan setiap individu yang ada dalam suatu

perusahaan untuk berpartisipasi dalam pembuatan acuan yang dapat dipakai sebagai alat pengendalian biaya dan mengatur wewenang yang jelas dalam perusahaan tersebut. Setiap individu atau kelompok bertanggung jawab pada bagian yang menjadi tanggung jawabnya.

Air merupakan kebutuhan pokok bagi makhluk hidup di bumi ini termasuk manusia. Tanpa air manusia akan mengalami kesulitan untuk melangsungkan hidupnya, maka pengelolaannya harus diatur dengan bijak sehingga dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien. Sebagai sumber daya nasional yang menyangkut hajat hidup orang banyak, maka pengelolaannya dipegang oleh pemerintah. Hal ini sesuai dengan UUD 1945 Pasal 33 ayat (3) yang berbunyi “Bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat.”

Perwujudan dari otonomi daerah dalam pertumbuhan ekonomi dan pemerataan antar daerah dilakukan melalui berbagai arah kebijakan, salah satunya adalah desentralisasi perizinan dan investasi serta pengelolaan sumber daya di daerah. Implikasi dari kebijakan ini tidak lain adalah untuk mendongkrak sumber-sumber penerimaan daerah, seperti Pendapatan Asli Daerah (PAD). Di pasal 10 UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah menyatakan bahwa daerah berwenang untuk mengelola sumber regional yang tersedia di wilayahnya yang bertanggung jawab memelihara kelestarian lingkungan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Sebagai bentuk penyerahan sebagian urusan pemerintah di bidang pekerjaan umum kepada daerah, maka pelayanan air minum diserahkan kepada Pemerintahan Daerah. Selanjutnya, melalui Peraturan Daerah pelaksanaanya diserahkan kepada sebuah instansi. Dalam hal ini instansi yang menangani adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM).

Salah satu tujuan dibentuknya PDAM adalah mencukupi kebutuhan masyarakat akan air bersih meliputi penyediaan, pengembangan pelayanan sarana dan prasarana serta distribusi air bersih. Tujuan lainnya adalah ikut serta mengembangkan perekonomian guna menunjang pembangunan daerah memperluas lapangan pekerjaan, serta mencari laba sebagai sumber utama pembiayaan bagi daerah. Maksud dari tujuan tersebut adalah bahwa PDAM sebagai salah satu BUMD diharapkan mampu memberikan kontribusi yang memadai sebagai pelayan masyarakat dan diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Fungsi ganda sebagai *Nonprofit business* dan sekaligus *for profit business*, menyebabkan PDAM tidak bersifat *Pure nonprofit organization* melainkan bersifat *quasi profit organization*. Keadaan ini memaksa manajemen berupaya menyiapkan strategi-strategi baru yang menjadikan PDAM mampu bertahan dan berkembang. Oleh karena itu, PDAM dalam hal ini manajemen harus mengkaji ulang prinsip yang digunakan dalam menciptakan produk dan layanan yang lebih baik dan berkualitas serta pelayanan yang baik kepada pelanggan. Untuk dapat menjamin PDAM berlangsung dengan baik, maka perusahaan perlu menerapkan akuntansi pertanggungjawaban sebagai penilaian kinerja. PDAM Tirta Jenneberang merupakan salah satu bentuk BUMD yang memiliki tugas pokok menyelenggarakan pengelolaan air minum untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Perencanaan, pengendalian, dan penilaian kinerja merupakan tahapan manajemen yang menggunakan informasi akuntansi untuk membantu mengidentifikasi dan menyeleksi masalah, serta proses pengambilan keputusan. Jika informasi tersebut dihubungkan dengan wewenang yang dimiliki

oleh manajer, maka akan dihasilkan konsep informasi akuntansi pertanggungjawaban.

Peran serta manajer sangat dibutuhkan dalam mengaktualisasikan peranan akuntansi tersebut sebagai alat pengawasan biaya yang dikenal dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang disusun sedemikian rupa sesuai dengan sifat dan kegiatan perusahaan dengan tujuan agar masing-masing unit organisasi dapat mempertanggungjawabkan hasil kegiatan unit yang berada dibawah pengawasannya. Menurut sistem ini, unit-unit yang ada dalam organisasi dibagi menjadi pusat-pusat pertanggungjawaban, dan keseluruhan pusat pertanggungjawaban ini membentuk jenjang hirarki dalam organisasi.

Pusat pertanggungjawaban mempunyai manajer yang bertanggung jawab atas kegiatan yang terjadi didalam pusat yang dipimpinya, dan secara periodik manajer tersebut akan mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada pimpinan perusahaan. Hasil kerja para manajer pusat pertanggungjawaban kemudian dinilai prestasi yang telah dicapai oleh masing-masing manajer.

Proses penyusunan anggaran selalu menghadapi masalah penentuan wewenang manajer. Dalam menentukan terkendalinya atau tidaknya suatu biaya, dicerminkan melalui biaya yang dikeluarkan ataukah melalui sumber daya yang dikonsumsi sebagai contoh adalah biaya departemen listrik yang dinikmati manfaatnya oleh departemen produksi dan departemen lainnya dalam perusahaan.

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas, maka penulis mengangkat judul : **“Analisis Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja.”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka yang menjadi masalah pokok dalam Skripsi ini adalah Bagaimana penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban biaya sebagai alat penilaian kinerja pada perusahaan daerah air minum (PDAM) Gowa?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah yang akan dibahas, maka tujuan penelitian adalah untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Gowa.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk menambah pengetahuan penulis terhadap penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja dalam perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Akuntansi Pertanggungjawaban

1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu system akuntansi khusus yang disusun sehingga setiap bagian diatur dalam satu unit pertanggungjawaban dan system pencatatan diteapkan untuk kemudian melaporkan kinerja masing-masing bagian atau pusat pertanggungjawaban.

Menurut Sjahrial (2012:261) mendefenisikan "Akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai alat untuk menilai kinerja dari pusat-pusat pertanggungjawaban yang disepakati sebagai bagian dari system pengendalian manajemen.

Menurut Tarmizi, Selvyana dan Purnomo (2013), mendefenisikan "Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang mengakui berbagai pusat tanggungjawab pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan pada setiap pusat itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggungjawab terhadap penyimpangan dari biaya penghasilan yang dianggarkan.

2. Syarat – Syarat Akuntansi Pertanggungjawaban

Mandak (2013) berpendapat bahwa untuk dapat diterapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban ada lima syarat, yaitu sebagai berikut:

- 1) Struktur Organisasi Secara Tegas Harus Menetapkan Wewenang dan Tanggung Jawab Setiap Tindakan yang Dilakukan Manajemen.

Untuk dapat dimintai pertanggungjawaban, manajer bawah harus mengetahui dengan jelas wewenang apa yang didelegasikan kepadanya oleh atasannya dan manajer bawah mempunyai kewajiban untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan wewenang tersebut kepada manajemen atasnya dan dengan demikian wewenang mengalir dari tingkat manajemen atas ke bawah, sedangkan tanggungjawab adalah sebaliknya (Tumbuan,2013).

a. Organisasi Fungsional

Organisasi fungsional merupakan organisasi yang dipakai oleh sebuah perusahaan besar yang memiliki jumlah karyawan yang besar, memiliki kinerja yang tinggi, wilayah kerja yang luas, serta pimpinan yang memimpin lebih dari satu perusahaan, pengelompokan tugas struktur fungsional didasarkan pada fungsi bisnis, seperti produksi atau operasi, pemasaran, keuangan atau bagian akuntansi dan sistem informasi manajemen (Tumbuan, 2013).

b. Organisasi Divisional

Suatu bentuk organisasi unit bisnis dari sebuah organisasi yang sudah dirancang sebagai penyelesaian masalah yang ada pada struktur fungsional yang akan bertanggungjawab atas semua kegiatan yang ada dalam perusahaan mulai dari kegiatan produksi sampai dengan pemasaran sebuah produk yang dihasilkan dan organisasi seperti ini biasanya digunakan di perusahaan yang menengah keatas (Tumbuan, 2013).

2) Setiap Tingkatan Manajemen Harus Menyusun Anggaran Biaya.

Perusahaan secara umum pasti memiliki anggaran yang sangat berkaitan

dengan perencanaan dan pengendalian. Perencanaan yaitu dengan melihat kedepan dan menetapkan suatu tindakan yang akan dilakukan, dan pengendalian yaitu melihat kebelakang dengan menilai apa yang sudah dihasilkan (Sigar dan Elim, 2014).

Menurut Rumengan (2013), anggaran merupakan alat akuntansi untuk merencanakan dan mengawasi hal-hal yang perlu dilakukan agar pelanggan merasa puas dan berjalan sukses di pasar. Anggaran adalah perencanaan keuangan untuk masa yang akan datang yang umumnya mencakup jangka waktu selama satu tahun (Mahsun, 2006:145).

Dalam penyusunan anggaran atau penganggaran sebaiknya diperlukan kerja sama dengan berbagai organisasi sehingga koordinasi sangat disarankan agar anggaran yang telah disusun sesuai dengan tujuan organisasi (Hansen dan Mowen, 2013:425). Penyusunan anggaran merupakan suatu proses penentuan peran manajer dalam melakukan program kerja. Dalam proses penyusunan anggaran manajer pusat pertanggungjawaban berperan dalam penyusunan anggaran serta mengadakan negoisasi dengan manajer di atasnya yang memberikan peran kepadanya (Supriyono, 2008: 82).

Dalam penyusunan anggaran memiliki empat tujuan utama, antara lain: menyesuaikan rencana strategis, membantu mengkoordinasi aktivitas berbagai organisasi, menugaskan tanggungjawab terhadap manajer untuk mengotorisasi dan memberikan informasi kepada mereka tentang kinerja yang benar, dan memperoleh komitmen untuk menilai kinerja manajer secara nyata (Anthony dan Govindarajan, 2005:75).

- 3) Penggolongan Biaya Disesuaikan Antara Biaya yang Dapat Dikendalikan dan Biaya yang Tidak Dapat Dikendalikan Oleh Setiap Manajemen di Dalam Suatu Organisasi.

Menurut Sigar dan Elim (2014) dalam pusat pertanggungjawaban dilakukan pemisahan biaya, yaitu biaya terkendali dan biaya tidak terkendali yang dilakukan sejak ditetapkan anggaran, agar tidak mengalami adanya tanggung jawab ganda terhadap biaya, sehingga para manajer dapat mengetahui batasan tanggung jawab masing-masing.

Menurut Tarmizi, Selvyana, dan Purnomo (2010), mendefinisikan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, sebagai berikut :

a. Biaya yang Dapat Dikendalikan (*Controllable Cost*)

Biaya –biaya yang dikeluarkan masih bisa diawasi atau bisa dikendalikan oleh pimpinan pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

b. Biaya yang Tidak Dapat Dikendalikan (*Uncontrollable Cost*)

Biaya –biaya yang dikeluarkan tidak bisa diawasi atau dikendalikan oleh pimpinan pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

Semua biaya atau semua kegiatan yang menimbulkan biaya harus mendapat otorisasi dari orang-orang yang bertanggung jawab pada kegiatan tersebut. Oleh karena itu, semua biaya dapat dikendalikan pada tingkat manajemen tertentu. Jika suatu biaya tidak dapat dikendalikan pada tingkat manajemen tertentu, maka biaya tersebut harus dapat dikendalikan oleh tingkat manajemen yang lebih tinggi.

- 4) Kewenangan Pengendalian Pusat Pertanggungjawaban Dilakukan dengan Adanya Susunan Kode Rekening Suatu Perusahaan.

Ada beberapa cara yang dapat digunakan dalam pengkodean rekening antara lain dengan menggunakan angka, huruf atau kombinasi keduanya karena biaya yang terjadi dikumpulkan sesuai tingkat manajemen, maka biaya-biaya tersebut harus dikelompokan atau digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang ada didalam struktur organisasi (Mawarni dan Retnani, 2016).

- 5) Sistem Pelaporan Biaya Kepada Manajer yang Bertanggungjawab (*Responsibility Reporting*).

Laporan pertanggungjawaban dalam akuntansi pertanggungjawaban disusun secara periodik dan lebih terarah pada kemampuan manajer dalam pengendalian biaya yang sesuai dengan wewenang dan tingkatan manajemen dalam rangka penilaian kinerja (Mawarni dan Retnani, 2016). Laporan pertanggungjawaban biaya merupakan laporan yang menunjukkan hasil kerja serta pengukuran kinerja manajer pusat biaya, laporan ini berisi perbandingan antara biaya yang dianggarkan dengan realisasinya (Sigar dan Elim, 2014).

Menurut Tarmizi, Selvyana, dan Purnomo (2010), karakteristik dan kualitas laporan pertanggungjawaban harus mempunyai :

- a. Laporan yang dibuat harus menyesuaikan dengan struktur organisasi. Penyusunan laporan dikaitkan dengan individu yang bertanggungjawab terhadap biaya-biaya yang menjadi wewenang.
- b. Laporan yang dibuat harus cepat dan tepat waktu, agar informasi dapat digunakan saat dibutuhkan.

- c. Laporan harus dibuat secara teratur.
- d. Laporan harus mudah dimengerti untuk memudahkan pemakai.
- e. Laporan harus mempunyai keterangan yang cukup memadai.
- f. Laporan harus merupakan perbandingan. Misalnya perbandingan antara realisasi anggaran dengan anggaran yang telah ditetapkan.
- g. Laporan harus dianalisis.
- h. Laporan untuk operasi atau kegiatan manajemen sedapat mungkin dinyatakan dalam unit fisiknya.
- i. Laporan harus mampu digunakan untuk memperkirakan departemen mana yang efektif dan tidak efektif.

3. Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Anik (2013) akuntansi pertanggungjawaban mempunyai 4 karakteristik sebagai berikut :

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban
2. Standar ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer yang bertanggung jawab atas pusat-pusat pertanggungjawaban tertentu.
3. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dan anggaran.
4. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi.

B. Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja

1. Pengertian penilaian kinerja

Penilaian kinerja dilakukan dengan menetapkan ukuran kinerja yang sesuai dengan karakteristik setiap unit organisasi. Secara

umum, karakteristik yang menonjol dalam laporan kinerja dinyatakan dengan unit moneter, karena unit moneter dianggap sebagai denominator umum, dapat dijumlahkan dan diperbandingkan. Evaluasi dalam pengukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban ada tiga kriteria yang digunakan yaitu efisiensi, efektivitas, dan ekonomis.

Menurut Mahsun (2006:25), Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi yang terutang dalam *strategic planning* suatu organisasi

Menurut Mathis dan Jackson (2006:382) menjelaskan bahwa “ Penilaian kinerja merupakan proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standard an kemudian mengkonsumsikannya dengan karyawan.

yang dihubungkan dengan suatu evaluasi kinerja juga akan mempengaruhi motivasi dari anggota organisasi. Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan produktivitas dan sebaliknya lingkungan kerja yang buruk akan menghasilkan semangat kerja yang rendah serta menurunkan motivasi dalam memenuhi rencana yang telah ditetapkan.

2. Tujuan penilaian kinerja

Tujuan dilaksanakan penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar memperoleh hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan

manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang perilaku dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan. Manfaat yang akan diperoleh dari penilaian kinerja, menurut Mawarni dan Retnani (2016) adalah untuk :

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

C. Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Hansen dan Mowen (2009:118) menyatakan bahwa manfaat penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Untuk penyusunan anggaran

Informasi akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat untuk memperjelas peran seorang manajer dalam penyusunan anggaran, seperti ditetapkan oleh siapa anggaran tersebut atau dari pihak mana yang bertanggung jawab atas pemakaian anggaran dan pelaksanaan kegiatan dalam

pencapaian tujuan perusahaan, serta ditetapkan sumber daya yang disediakan bagi masing-masing pemegang tanggung jawab.

2. Sebagai penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban

Penilaian kinerja merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka miliki dalam organisasi. Manajer pusat pertanggungjawaban akan diberi wewenang dalam menjalankan tanggung jawab dan pencapaian sasaran yang diberikan oleh manajemen puncak. Manajer harus melaporkan pertanggungjawaban atas kinerja mereka pada akhir periode. Adanya tanggung jawab yang jelas, maka kinerja manajer akan lebih mudah dinilai.

3. Sebagai pemotivator manajer

Akuntansi pertanggungjawaban digunakan untuk memotivasi manajer dalam melakukan tindakan koreksi atas penyimpangan atau prestasi yang tidak memuaskan didalam departemen masing-masing. Dalam akuntansi pertanggungjawaban, sistem yang digunakan untuk memotivasi manajer yaitu *reward* dan *punishment*.

D. Pengertian dan Tipe-Tipe Pusat Pertanggungjawaban

1. Pengertian Pusat Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang membagi struktur organisasi atas bagian-bagian pertanggungjawaban, yang pada bagian masing-masing orang memiliki otoritas dan tanggung jawab yang jelas. Dari bagian-bagian tersebut dikumpulkan dan dilaporkan hasil-hasil dari prestasi yang telah dicapai pada organisasi.

Pengumpulan dan pelaporan biaya didasarkan pada masing-masing bidang pertanggungjawaban yang ada dalam tingkatan organisasi, untuk itu harus ditetapkan bidang pertanggungjawaban dari tiap tingkatan manajemen yang disebut pusat pertanggungjawaban.

Menurut Mahsun (2006:37) mengemukakan pusat pertanggungjawaban merupakan bagian paling kompeten untuk menyiapkan anggaran karena merekalah yang paling dekat dan berhubungan langsung dengan aktifitas pelayanan masyarakat.

Menurut Sriwidodo (2010:120) mendefenisikan Pusat pertanggungjawaban ialah setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas aktivitas yang dilakukan atau unit organisasi yang dipimpinnya. Pusat pertanggungjawaban dapat di pandang sebagai suatu system yang mengelola masukan diproses dalam pusat-pusat pertanggungjawaban.

2. Tipe-tipe Pusat Pertanggungjawaban

Dalam organisasi perusahaan, penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolak ukur kinerjanya. Suatu pusat pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran. Masukan suatu pusat pertanggungjawaban yang dinyatakan dalam satuan uang disebut pendapatan.

Samryn (2012:262), menyatakan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan bagian yang ada didalam organisasi yang memiliki kendali atas terjadinya biaya, perolehan, atau penggunaan dana investasi.

Ada empat jenis pusat-pusat pertanggungjawaban yang terdiri dari pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi (Samryn, 2012:262).

1) Pusat Biaya (*Expense Center*)

Menurut Samryn (2012:263), pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban dimana manajernya bertanggungjawab untuk biaya-biaya. Atkinson, Kaplan, Matsumura, dan Young (2013:341), pusat biaya (*cost centers*) adalah pusat pertanggungjawaban yang menjadi tempat untuk mengendalikan biaya tetapi tidak mengendalikan pendapatan dan investasi oleh seorang karyawan perusahaan.

Biaya-biaya yang harus dipertanggungjawabkan didalam pusat biaya antara lain adalah harga pokok penjualan, biaya variabel nonproduksi, biaya tetap pusat laba, beban terkendali oleh kantor pusat, dan alokasi beban lain-lain kantor pusat (Samryn, 2012: 263). Organisasi mengevaluasi kinerja pusat biaya dengan membandingkan biaya sebenarnya dan biaya yang telah dianggarkan atas jumlah dan jenis pekerjaan yang dilakukan (Atkinson, Kaplan, Matsumura, dan Young 2013:341).

2) Pusat Pendapatan (*Revenue Center*)

Menurut Atkinson, Kaplan, Matsumura, dan Young (2013:342), pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang menjadi tempat untuk mengendalikan pendapatan tetapi tidak mengendalikan biaya manufaktur atau perolehan produk atau jasa

yang mereka jual atau level investasi yang dibuat pusat pertanggungjawaban yang dilakukan oleh karyawan.

Pusat pendapatan yaitu suatu pusat pertanggungjawaban di mana seorang manajer bertanggungjawab untuk penjualan atau perolehan pendapatan. Apabila penetapan harga jual produk dilakukan oleh perusahaan di luar pusat pendapatan ini maka manajer pusat pendapatan diukur prestasinya dengan volume penjualan (Samryn, 2012: 263).

3) Pusat Laba (*Profit Center*)

Atkinson, Kaplan, Matsumura, dan Young (2013:343), pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang menjadi tempat untuk mengendalikan pendapatan beserta biaya produk atau jasa yang mereka berikan yang dilakukan oleh karyawan.

Samryn (2012:264), menyatakan beberapa tingkatan laba yang menjadi tanggung jawab pusat laba, antara lain:

- a. margin kontribusi
- b. Laba langsung
- c. Laba terkendali
- d. Laba sebelum pajak
- e. Laba bersih

4) Pusat Investasi (*Investment Center*)

Menurut Samryn (2012:265), pusat investasi yaitu suatu pusat pertanggungjawaban di mana manajer bertanggung jawab untuk atau memiliki kendali atas pendapatan, biaya, dan investasi sekaligus. Agar manajer divisi berwenang untuk mengendalikan biaya keputusan

harga maka yang bersangkutan dengan sendirinya harus memiliki wewenang untuk membuat keputusan investasi. Sedangkan menurut Atkinson, Kaplan, Matsumura, dan Young (2013:345), pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang di situ para manajer dan karyawan lain mengendalikan pendapatan, biaya, dan level investasi.

E. Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah menghasilkan laporan laporan untuk setiap tingkatan manajemen pada setiap pusat pertanggungjawaban. Laporan yang dibuat harus disesuaikan dengan tingkatan manajemen yang akan menggunakan laporan tersebut yang merupakan hasil kegiatan suatu unit yang berada dibawah wewenangnya. Akuntansi pertanggungjawaban selain menghasilkan laporan juga bertujuan memotivasi manajer untuk menampilkan kinerja yg efektif dan efisien.

Menurut Hansen dan Mowen (dalam Anwar 2013:8-9) manfaat akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut :

- a. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai dasar penyusunan anggaran informasi akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat untuk memperjelas peran seorang manajer sebab proses penetapan siapa yang bertanggung jawab melaksanakan kegiatan pencapaian tujuan perusahaan dan penetapan sumber daya yang disediakan bagi pemegang tanggung jawab tersebut.
- b. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban , penilaian kinerja merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka miliki dalam organisasi. Manajer pusat pertanggungjawaban akan diberi

wewenang dalam menjalankan tanggung jawab dan pencapaian sasaran yang diberikan oleh manajemen puncak. Pada akhir periode yang telah ditentukan, manajer pusat pertanggungjawaban atas kinerja mereka selama periode tersebut. Dengan adanya tanggung jawab dan sasaran yang jelas maka dapat mempermudah dalam melakukan penilaian kinerja manajer.

- c. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pemotivator manajer dalam melakukan tindakan koreksi atas penyimpangan atau prestasi yang tidak memuaskan. Dalam akuntansi pertanggungjawaban, system yang digunakan untuk memotivasi manaje yaitu penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*).

F. Laporan Pertanggungjawaban

Laporan hasil akuntansi pertanggungjawaban disebut sebagi laporan pertanggungjawaban dipakai manajemen untuk mengambil keputusan. Laporan pertanggungjawaban merupakan ikhtisar hasil-hasil yang dicapai oleh seorang manajer bidang pertanggungjawaban dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya selama periode tertentu.

Penanggung jawab tersebut harus selalu melaporkan perkembangan-perkembangan perusahaan dan masalah-masalah yang dihadapinya, laporan lisan saja tidak efektif sehingga memerlukan laporan tertulis disamping laporan lisan yang kadang masih juga diperlukan.

Isi laporan pertanggungjawaban harus sesuai dengan tingkatan manajemen yang akan menerimanya. Laporan akuntansi pertanggungjawaban harus mencatumkan semua biaya yang sesungguhnya dikeluarkan disertai dengan

jumlah biaya yang dianggarkan. Selisih anggaran dapat menguntungkan ataupun merugikan, oleh karena itu diperlukan perhatian manajer.

Sistem pelaporan yang baik mempunyai karakteristik sebagai berikut :

1. Laporan menyajikan selisih Antara anggaran dan realisasinya, faktor-faktor penyebab selisih dan manajer yang bertanggung jawab
2. Laporan mencakup laporan tahunan
3. Laporan mencakup penjelasan mengenai :
 - a) Penyebab selisih
 - b) Tindakan koreksi dan selisih
 - c) Waktu yang diperlukan untuk melaksanakan koreksi secara efektif.

Manfaat akuntansi pertanggungjawaban sebagai penilai prestasi manajer sangat penting bagi organisasi karena menekankan hubungan antara bekerja sama efisien dan efektif. Efektif dapat diartikan sebagai kemampuan suatu pusat pertanggungjawaban untuk mencapai tujuan yang diinginkan, atau suatu pusat pertanggungjawaban melaksanakan tugasnya sebaik mungkin. Semakin besar kontribusi keluaran suatu pusat pertanggungjawaban terhadap pencapaian tujuan perusahaan, semakin efektif kegiatan pusat pertanggungjawaban tersebut. Efisien biasanya dibandingkan dengan suatu ukuran tertentu misalnya prestasi sesungguhnya suatu pusat pertanggungjawaban dibandingkan dengan standar atau anggaran yang ditentukan. Suatu pusat pertanggungjawaban dinamakan efisiensi jika pusat pertanggungjawaban tersebut :

1. Menggunakan input atau masukan yang lebih kecil untuk menghasilkan output yang lebih besar.

2. Menggunakan input atau masukan yang sama untuk menghasilkan output yang lebih besar.

Biaya dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban selalu dihubungkan dengan orang yang memiliki wewenang untuk menggunakan sumber daya. Pengendalian biaya melalui akuntansi pertanggungjawaban adalah melaporkan biaya-biaya yang telah terjadi pada masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dilaporkan oleh manajer tingkat bawah ke manajer di atasnya.

G. Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi tentang aktiva, pendapatan, biaya, yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap suatu pusat pertanggungjawaban tertentu. Informasi akuntansi pertanggungjawaban dapat berupa informasi masa lalu dan informasi masa sekarang. Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran. Sedangkan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa lalu bermanfaat sebagai penilai prestasi manajer pusat pertanggungjawaban dan pemotivasi manajer.

Manfaat akuntansi pertanggungjawaban sebagai penilai prestasi manajer sangat penting bagi organisasi karena menekankan hubungan antara bekerja sama efisien dan efektif. Efektif dapat diartikan sebagai kemampuan suatu pusat pertanggungjawaban untuk mencapai tujuan yang diinginkan, atau suatu pusat pertanggungjawaban melaksanakan tugasnya sebaik mungkin. Semakin besar kontribusi keluaran suatu pusat pertanggungjawaban terhadap pencapaian tujuan perusahaan, semakin efektif kegiatan pusat pertanggungjawaban tersebut.

Efisien biasanya dibandingkan dengan suatu ukuran tertentu misalnya prestasi sesungguhnya suatu pusat pertanggungjawaban dibandingkan dengan standar atau anggaran yang ditentukan. Suatu pusat pertanggungjawaban dinamakan efisiensi jika pusat pertanggungjawaban tersebut :

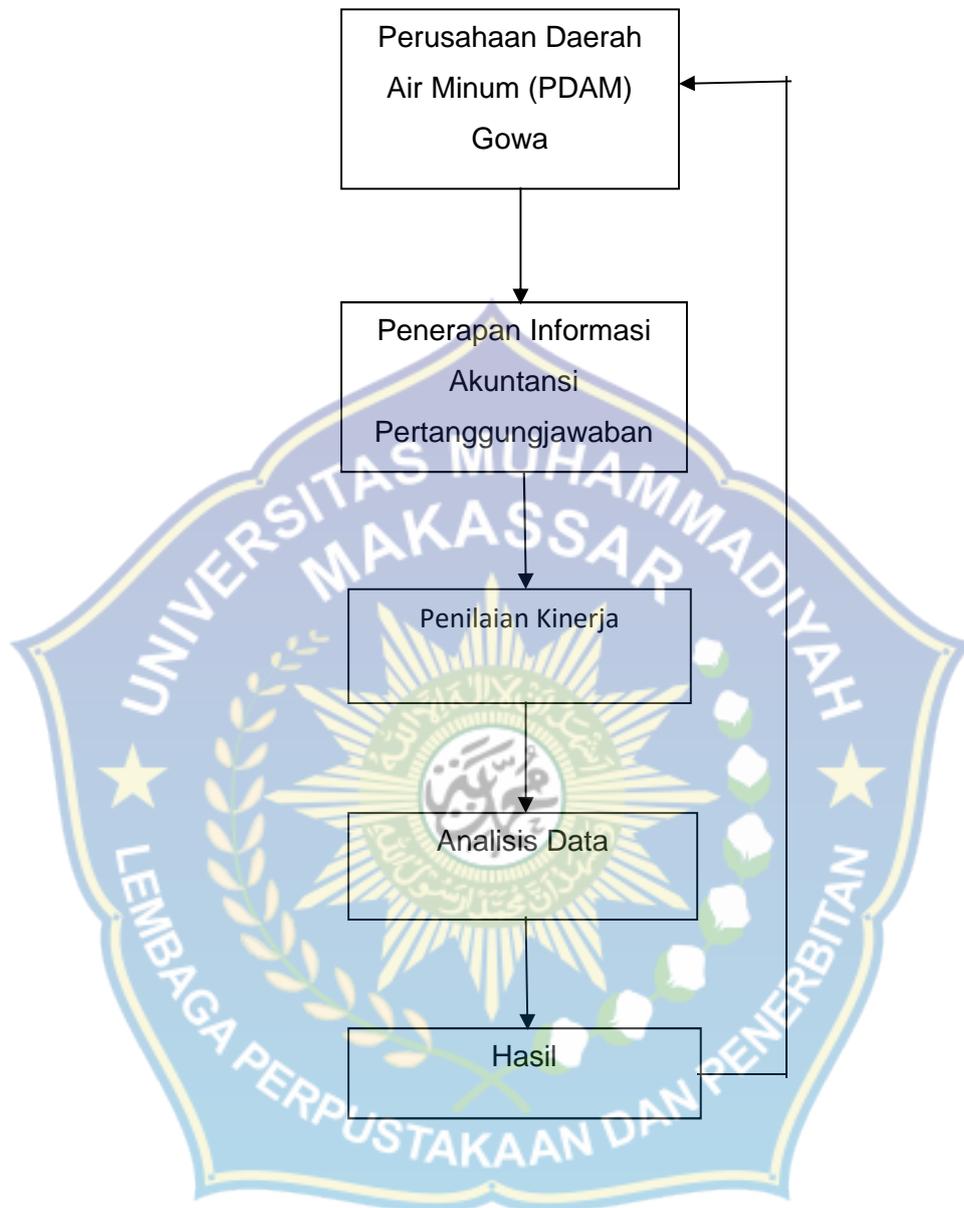
1. Menggunakan input atau masukan yang lebih kecil untuk menghasilkan output yang lebih besar.
2. Menggunakan input atau masukan yang sama untuk menghasilkan output yang lebih besar.

Biaya dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban selalu dihubungkan dengan orang yang memiliki wewenang untuk menggunakan sumber daya. Pengendalian biaya melalui akuntansi pertanggungjawaban adalah melaporkan biaya-biaya yang telah terjadi pada masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dilaporkan oleh manajer tingkat bawah ke manajer di atasnya.

H. Kerangka Konsep

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan salah satu unit usaha milik daerah, yang bergerak dalam distribusi air bersih bagi masyarakat umum. PDAM terdapat di setiap provinsi, kabupaten, dan kotamadya di seluruh Indonesia. PDAM merupakan perusahaan daerah sebagai sarana penyedia air bersih yang diawasi dan dimonitor oleh aparat eksekutif maupun legislatif daerah. Dalam mencapai tujuan perusahaan adalah dengan menggunakan sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja.

Gambar. 2.1 Kerangka Konsep



I. Tinjauan Empiris

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil
1.	Temmy D. Watung, David P.E. Saerang, dan Lidia Mawikere (2014)	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Untuk Penilaian Kinerja Manajerial pada PT. Tirta Investama (DC) Manado	Metode Kualitatif	Menunjukkan bahwa perusahaan belum menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan baik, hal ini dapat dilihat dari syarat dan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban yang belum terpenuhi. Penilaian Kinerja PT. Tirta Investama (DC) Manado sebaiknya ditingkatkan lagi agar perusahaan terus berkembang, begitu pula dengan para pegawainya.
2.	Tumbuan (2013)	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pusat biaya pada PT. Utama Karya (Persero) Manado.	Metode Kualitatif	Menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan di perusahaan sudah berjalan dengan baik, terlihat dari

				struktur organisasinya sudah secara jelas dan tegas memperlihatkan jenjang wewenang dan tanggung jawab yang dilakukan sudah terlihat baik. Penilaian kinerja yang dilakukan belum efektif, tetapi dengan adanya perbaikan dapat menekankan realisasi biaya dari anggaran.
3.	Prang (2013)	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat penilaian kinerja pada PT. Pelayaran Nasional Indonesia Cabang Bitung	Metode kualitatif	Menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban belum berjalan dengan baik, karena belum semua unsur akuntansi pertanggungjawabannya berjalan dengan baik, dan tidak adanya penelusuran atas penyimpangan yang terjadi.
4.	Oktavianti (2012)	Hubungan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja manajer pada PT. Garam (Persero) di Surabaya	Metode kualitatif	Ada hubungan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja manajer pada PT. Garam (Persero) yaitu ada pengaruh

				penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajer sehingga hipotesis penelitian ini terbukti kebenarannya.
5.	Adharawati (2007)	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya PT. Pelni	Metode Kualitatif	PT. Pelni belum menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan cukup baik dan perusahaan juga belum menjalankan pengendalian biaya dengan baik.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Data kualitatif adalah data yang diperoleh dari objek penelitian dalam bentuk informasi baik secara lisan maupun tulisan, Antara lain mengenai sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi, struktur organisasi beserta uraian tugasnya, dan data-data relevan dengan objek penelitian.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Adapun yang menjadi objek penelitian adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Gowa. Yang berlokasi di JL. Tirta Jeneberang No. 17 Sungguminasa. Dimana Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Gowa. Dimana Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) bergerak pada pengadaan, pengelolaan, dan pengembangan air bersih. Adapun waktu yang diperlukan dalam penelitian ini adalah 2 Bulan.

C. Sumber Data

Sumber data berasal dari:

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh dengan mengadakan wawancara langsung dengan pimpinan dan karyawan perusahaan yang mempunyai wewenang dalam hubungannya dengan data yang dibutuhkan.
- b. Data sekunder, yaitu data yang telah diolah oleh perusahaan yang bersangkutan seperti laporan biaya dari setiap bagian dan data-data yang bersumber dari literatur yang erat hubungannya dengan masalah yang dibahas dalam penelitian ini.

D. Metode Pengumpulan Data

1. Wawancara

Merupakan teknik pengumpulan data dengan wawancara atau Tanya jawab secara langsung dengan pihak yang terkait dengan penelitian.

2. Dokumentasi

Merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mengumpulkan data dari dokumen laporan keuangan perusahaan dan informasi yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

E. Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik deskriptif kualitatif, yang merupakan suatu prosedur penelitian yang menggunakan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan pelaku yang dapat diamati. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bersifat atau memiliki karakteristik bahwa datanya dinyatakan dalam keadaan kewajaran atau sebagaimana adanya dengan tidak dirubah dalam bentuk simbol atau bilangan.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Berdirinya PDAM Gowa

Sebagai sarana pemenuhan kebutuhan air bersih bagi masyarakat Kota Sungguminasa dan penduduk Kabupaten Gowa umumnya, maka pada tahun 1980 satu unit pengolahan air bersih mulai didirikan oleh Direktorat Jendral Cipta Karya Departemen Pekerjaan Umum cabang Dinas Kabupaten Gowa dimana pengolahan dan pengawasannya dilaksanakan oleh Proyek Pengelolaan Sarana Air Bersih (PPSAB) Propinsi Sulawesi Selatan.

Dengan kapasitas produksi air bersih 10 liter/detik pada tahun 1981 unit pengolahan air Kabupaten Gowa mulai memenuhi kebutuhan air bersih bagi masyarakat Kota Sungguminasa, hingga pada tahun 1982 tanggal 8 September dengan adanya Berita Acara penyerahan ASSET Pemerintah Pusat oleh Departemen Keuangan Republik Indonesia kepada Pemerintah Daerah tingkat II Kabupaten Gowa, bersama itu pula Unit Pengelola Air Minum (BPAM) Kabupaten Gowa dimana pengelolaan dan tanggung jawabnya masih tetap pada PPSAB Propinsi Sulawesi Selatan dengan mengangkat pegawai bagi BPAM dimaksud dan memperbantukan 3 orang Pegawai Negeri Sipil dari Pemerintah Daerah tingkat II Gowa.

Sejalan dengan perkembangan pembangunan Kabupaten Gowa, kebutuhan air bersih masyarakat kota bertambah besar sehingga dengan kapasitas produksi 10 liter/detik terasa sudah tidak mencukupi lagi.

Oleh PPSAB Propinsi Sulawesi Selatan diajukanlah Proposal Pengembangan rencana penambahan kapasitas produksi air bersih sebesar

20 liter/detik. Pada tahun 1985/1986 rencana penambahan kapasitas dapat direalisasikan dengan terlaksananya pembangunan Instalasi Pengolahan Air tersebut yang berlokasi di Kampung Cambaya, Kelurahan Sungguminasa. Tetapi sangat disayangkan bahwa dengan adanya Instalasi Pengolahan Air yang baru tersebut, instalasi yang lama tidak lagi mendapat perhatian dengan baik sehingga unit pengolahan tersebut rusak dan tidak dapat difungsikan lagi.

Pada tahun 1988 oleh Pemerintah Daerah tingkat II Gowa menerbitkan Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 1988 tanggal 15 Maret 1988 Tentang Pendirian Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Gowa.

Karena unit pengelolaan air bersih telah ada di Kabupaten Gowa yaitu Badan Pengelola Air Minum milik Direktorat Jendral Cipta Karya Departemen PU cabang Dinas Kabupaten Gowa, maka oleh Pemerintah Daerah tingkat II Gowa mengusulkan kepada pemerintah pusat untuk penyerahan pengelolaan Badan tersebut kepada Pemerintah Daerah tingkat II Gowa sehingga pada tahun 1991 tepatnya tanggal 23 Februari, dengan terbitnya SK Menteri P.U. dengan Nomor: 75/KPTS/1991. Tanggal 9 Februari 1991 Tentang Penyerahan Pengelolaan Prasarana dan Sarana Air Bersih di Kabupaten Gowa, terlaksanalah penandatanganan Berita Acara Penyerahan Pengelolaan Prasarana dan Sarana Pengolahan Air Minum Kabupaten Gowa menjadi PDAM Kabupaten Gowa.

Perkembangan pembangunan Kabupaten Gowa yang demikian pesatnya dan dengan adanya pembangunan unit-unit perumahan sebagai akibat Ibu Kota Kabupaten Gowa yang sangat dekat dengan Kota Madya Ujung Pandang, Ibu Kota Propinsi Sulawesi Selatan secara tidak langsung mengakibatkan pertumbuhan jumlah penduduk yang membutuhkan air bersih

meningkat pula, sehingga Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Gowa dengan tingkat kapasitas produksi 20 liter/detik dirasakan tidak lagi mencukupi kebutuhan air minum penduduk Kota Sungguminasa.

Tetapi setelah beroperasinya instalasi pengolahan air yang baru maka produksi air bertambah 2 kali lebih besar sehingga dengan jumlah langganan per Desember 1995 yang hanya 2.655 SR terasa berlebihan bila dijalankan *pool capacity* sehingga produksi air yang dilakukan pada saat ini hanya sebesar 30 liter/detik.

Program Nasional dalam rangka pemenuhan kebutuhan air bersih pada pelita VI ini adalah untuk masyarakat perkotaan sebesar 80% dan untuk masyarakat pedesaan sebesar 60%, sehingga PDAM Kabupaten Gowa sampai saat ini dalam hal pengelolaan air bersih belum mencapai target tersebut, dimana dari jumlah penduduk Kecamatan Somba Opu yang mengkonsumsi air bersih baru berkisar 29%, sudah termasuk sambungan rumah BTN Minasa Upa penduduk Kota Madya Ujung Pandang

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) "Tirta Jeneberang" Kabupaten Gowa, Jl. Alternatif Swadaya, Kabupaten Gowa. Telepon (0411) 880546.

C. Tujuan dan Fungsi Perusahaan

Tujuan pendirian PDAM Kabupaten Gowa menurut Pasal 5 Peraturan Daerah Kabupaten Tingkat II Gowa Nomor 11 tahun 1988 Tanggal 15 Maret 1988 sebagai berikut:

- a. Turut serta melaksanakan pembangunan daerah.
- b. Melaksanakan pembangunan ekonomi nasional dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan memenuhi kebutuhan rakyat menuju masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila.

Fungsi PDAM Kabupaten Gowa adalah mengusahakan penyediaan air bersih untuk kebutuhan masyarakat di Kabupaten Gowa dan sekitarnya. Dalam menjalankan fungsi tersebut, kegiatan PDAM Kabupaten Gowa yaitu:

- a. Mengolah sumber air untuk memperoleh air bersih dan menyalurkan kepada pelanggan.
- b. Membangun jaringan distribusi dan transmisi dalam rangka mengoptimalkan penyaluran air bersih kepada masyarakat di wilayah kerjanya.
- c. Melakukan pemeliharaan jaringan distribusi dan transmisi untuk menekan kebocoran/kehilangan.

D. Visi dan Misi

a. Visi:

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Gowa menjadi PDAM Mandiri, Profesional yang mengutamakan kepuasan dengan memberikan

b. Misi:

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Gowa sebagai Perusahaan Daerah Air Minum akan memberikan penyediaan air yang memenuhi syarat :

Kwalitas : Air yang sehat dan layak

- Kwantitas : Debet air yang cukup
- Kontinutas : Mengalirkan air 24 jam operasi
- Terjangkau : Harga air dapat dibeli oleh masyarakat serta peningkatan kesejahteraan karyawan yang lebih baik.



BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. HASIL PENELITIAN

1. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi PDAM Gowa secara jelas telah menggambarkan jenjang wewenang, tanggung jawab, tugas dan kewajiban setiap tingkatan manajemen dengan baik. Perusahaan juga telah merumuskan dengan jelas tingkatan fungsi-fungsi pokok, tugas dan tanggung jawab unit kerja.

Berikut ini adalah susunan organisasi dan tata kerja organisasi di Perusahaan Daerah Air Minum Gowa. Organisasi dipimpin oleh seorang Direktur Utama dan memiliki dua Direktur Bidang yaitu Direktur Bidang Umum dan Direktur Bidang Teknik yang dalam kedudukannya sebagai pelaksana kerja yang dalam hal ini laporannya akan dilaporkan kepada Bupati Gowa. Organisasi PDAM Gowa terdiri atas beberapa bagian sebagai berikut.

A.) Direktur Bidang Umum, membawahi 5 Kepala Bagian:

1. Kepala Satuan Pengawasan Intern
2. Kepala Bagian Keuangan
3. Kepala Bagian Langganan
4. Kepala Bagian Umum
5. Kepala Bagian Personalia

B.) Direktur Bidang Teknik

1. Kepala Bagian Produksi
2. Kepala Bagian Transmisi & Distribusi

3. Kepala Bagian Perencanaan Teknik
4. Kepala Bagian Peralatan Teknik

C.) Unit IKK Pelanggan Terdiri dari Sembilan unit, yaitu:

1. IKK Malakaji
2. IKK Bontonompo
3. IKK Bajeng
4. IKK Barombong
5. IKK Borong Loe
6. IKK Pattalassang
7. IKK Parang Loe
8. IKK Manuju
9. IKK Malino

PDAM Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa memiliki beberapa unit kerja dalam penyelenggaraan pelayanan produk perusahaan unit kerja ini melakukan penyusunan rencana kerja, pengendalian, pengawasan dan pelaporan operasional dari kebijakan, strategi dan prosedur umum perusahaan produk perusahaan yang ditetapkan oleh Direksi perusahaan.

Dalam rangka memenuhi fungsi-fungsi tersebut, PDAM Gowa mempunyai tugas-tugas pokok sebagai berikut:

- a. Menyiapkan rencana kerja jangka pendek dan program kerja perusahaan.
- b. Menyiapkan pengaturan kebijaksanaan operasional beskala dalam penyelenggaraan pengelolaan perusahaan pada unit kerjanya.

- c. Mengkoordinir, mengorganisasikan, mengendalikan dan mengawasi penyelenggaraan kegiatan operasional unit kerja operasional.
- d. Menyiapkan laporan berkala hasil pengelolaan kegiatan operasional penyelenggaraan produk perusahaan dari unit kerja atau fungsi-fungsi di wilayah kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Adapun tugas dan fungsi masing-masing bagian adalah sebagai berikut.

1) Direktur Utama

Bertanggung jawab kepada Bupati Kabupaten Gowa untuk menyiapkan kerja dan program kerja perusahaan.

2) Direktur Bidang Umum

Menyelenggarakan kegiatan yang berhubungan langsung dengan pelanggan, pembuatan laporan bidang anggaran, perbendaharaan, akuntansi, administrasi personalia, administrasi langganan dan layanan umum rumah tanggaan kantor serta pengamanan dan pengelolaan asset umum perusahaan agar dicapai kinerja pengelolaan akuntansi, keuangan, langganan, produktivitas SDM, ketertiban dan kelancaran administratif penyelenggaraan kantor yang optimal dengan pembagian fungsi sebagai berikut:

a. Kepala Satuan Pengawasan Intern

Merencanakan dan mengevaluasi kebutuhan pegawai di lingkungan Satuan Pengawasan Internal, memantau dan mengendalikan kegiatan bawahan, menyusun bahan dan petunjuk teknis kegiatan pembinaan pengawasan internal, menelaah data serta menyusun rencana pelaksanaan pengawasan di lingkungan PDAM dan

mengusulkan pengawasan berdasarkan skala prioritas kepada Direktur Utama, mengusulkan peninjauan kembali kebijaksanaan kontrol internal dan sistem pembukuan serta perubahan/penyempurnaannya sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

b. Kepala Bagian Keuangan

Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan serta mengawasi pelaksanaan tugas dari Subag Kasir, Subag Pembukuan, Subag Anggaran dan Subag Rekening, membina dan memotivasi bawahan dalam rangka meningkatkan produktivitas dan pengembangan karier bawahan, mengevaluasi hasil kerja bawahan, merencanakan dan mengevaluasi kebutuhan pegawai, melaporkan hasil pelaksanaan tugas kepada atasan, dan senantiasa mengupayakan suasana kerja yang harmonis dan dinamis.

c. Kepala Bagian Langgan

Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan serta mengawasi pelaksanaan tugas dari Subag Penagihan, Subag Pembaca Meter dan Subag Pengaduan Langgan, menyelenggarakan pemasaran, pelayanan pelanggan, dan mengkoordinir penagihan rekening air dan non air, menyelenggarakan fungsi-fungsi pelayanan pelanggan, pengelolaan rekening.

d. Kepala Bagian Umum

Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan serta mengawasi pelaksanaan tugas dari Subag Pembelian, Subag Gudang, Subag Pengolah dan Subag Rekening, mengoreksi bahan

penyusunan program dan petunjuk teknis pelaksanaan tugas administrasi umum, perlengkapan, pergudangan, pengolahan data dan elektronik, personalia/administrasi kepegawaian, rumah tangga/kesekretariatan dan keamanan, merencanakan dan mengevaluasi kebutuhan pegawai

e. Kepala Bagian Personalia

Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan serta mengawasi pelaksanaan tugas dari Subag Administrasi Kepegawaian dan Subag Pengembangan SDM & Disiplin Pegawai, melaksanakan Proses kegiatan penggajian, kenaikan pangkat, kenaikan berkala, mutasi, kesejahteraan pegawai dan pembinaan pegawai, mengurus Proses Askes, Astek, dan proses pegawai yang telah mencapai usia pensiun dan penghargaan, dan melaksanakan administrasi kepegawaian, kesejahteraan dan pembinaan pegawai.

3) Direktur Bidang Teknik

Menyelenggarakan kegiatan perencanaan dan pengawasan jaringan, pengadaan sambungan baru, pengawasan dan pembuatan laporan konstruksi, merencanakan, mengkoordinir dan mengawasi pelaksanaan tugas dari Subag instalasi & sumber air serta Subag laboratorium, melakukan pengendalian atas kualitas dan kuantitas produksi air minum termasuk penyusunan rencana kebutuhan material produksi, melakukan pemeliharaan, perbaikan dan membuat perencanaan penggantian bangunan instalasi termasuk perpompaan, elektrikal dan mesin-mesin serta alat-alat teknik lainnya. Direktur Teknik dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh:

a) Kepala Bagian Produksi

Merencanakan, mengkoordinir dan mengawasi pelaksanaan tugas dari Subag Instalasi & Sumber air serta Subag laboratorium, melakukan pengendalian atas kualitas dan kuantitas produksi air minum termasuk penyusunan rencana kebutuhan material produksi, bertanggung jawab terhadap kegiatan produksi meliputi air baku, intake, instalasi dan laboratorium, mengupayakan langkah-langkah penyelesaian untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam proses produksi air, dan mengadakan kegiatan pengujian peralatan produksi dan bahan kimia yang dipergunakan.

b) Kepala bagian Transmisi & Distribusi

Merencanakan, mengkoordinir dan mengawasi pelaksanaan tugas dari subag transmisi, subag distribusi & subag meter air, mengawasi pemasangan dan pemeliharaan pipa-pipa transmisi & distribusi, mengkoordinasikan kegiatan perbaikan kebocoran, meter, penertiban pemakaian air bersih dan analisa jaringan untuk menurunkan tingkat kehilangan air, menyusun data mengenai keadaan jaringan-jaringan distribusi beserta jumlahnya dan keadaan meteran air wilayah distribusi, menyelenggarakan dan mengawasi pengaturan supply air, Membuat anggaran dan laporan bulanan seluruh kegiatan kebocoran mencakup alat-alat, perlengkapan dan tenaga kerja.

c) Kepala Perencanaan Teknik

Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan serta mengawasi pelaksanaan tugas dari Subag Administrasi & Perencanaan Teknik dan Subag Pengawasan, membuat

perencanaan (desain) tentang konstruksi sipil, jaringan pipa dan pengembangan sumber air baru serta perencanaan lainnya sesuai kebutuhan perusahaan, mengkoordinir pelaksanaan dan perencanaan pengembangan pelanggan meliputi survey, pengukuran serta pembuatan rencana anggaran biaya, pengelolaan data teknik menyangkut pemetaan, konstruksi sipil, jaringan pipa serta data teknik lainnya, mengevaluasi, memeriksa dan menilai pekerjaan pembangunan dan perbaikan yang dilaksanakan oleh perusahaan maupun pihak ketiga,

d) Kepala Bagian Peralatan Teknik

Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan serta mengawasi pelaksanaan tugas dari Subag Peralatan Teknik dan Subag Perbengkelan, Melakukan pemeliharaan, perbaikan dan membuat perencanaan penggantian bangunan instalasi termasuk perpompaan, elektrikal dan mesin-mesin serta alat-alat teknik lainnya, mengurus perbekalan material dan peralatan teknik, mengetes, meneliti dan menilai peralatan teknik sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

4) Unit IKK Pelanggan

Menyelenggarakan penjualan produk dari perusahaan kepada pelanggan dan memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan.

Efektivitas organisasi untuk mewujudkan tujuan perusahaan sangat ditentukan oleh pengorganisasian sumber daya manusia di dalam memanfaatkan sumber daya lain melalui struktur organisasi. PDAM Gowa telah menyusun struktur organisasi dengan cukup baik, hal ini

dapat dilihat dari adanya penggambaran secara jelas pembagian wewenang dan tanggung jawab untuk tiap tingkatan manajemen dan hubungan kerja antar bagian-bagian dalam perusahaan. Dengan adanya struktur organisasi memungkinkan keberhasilan program perencanaan dan pengendalian yang ditetapkan perusahaan.

Bentuk struktur organisasi yang digunakan PDAM Gowa adalah bentuk piramid. Struktur organisasi berbentuk piramid ini mengerucut ke atas sehingga membentuk piramida. Masing-masing kotak yang berada di atas mempunyai anggota kotak di bawahnya, kotak di atas mempunyai wewenang untuk memberi perintah dan meminta laporan dari kotak yang berada di bawahnya. Dengan demikian, wewenang mengalir dari tingkat direktur atas ke bawah, sedangkan tanggung jawab mengalir sebaliknya.

Struktur organisasi PDAM Gowa telah membagi bagian kerja atas pusat-pusat pertanggungjawaban, yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi. Dalam penelitian ini pembahasan hanya dipusatkan terhadap pusat biaya, di mana PDAM

Gowa telah mengidentifikasi pusat biaya sebagai berikut :

1. Bidang Umum dan Keuangan sebagai pusat biaya administrasi yang melakukan kegiatan berhubungan langsung dengan pelanggan, pembuatan laporan anggaran, pembukuan, administrasi personalia/kepegawaian, penagihan dan layanan kerumahtanggaan kantor serta pengamanan dan pengelolaan aset umum perusahaan agar dicapai kinerja pengelolaan akuntansi, keuangan, produktivitas SDM, ketertiban dan kelancaran administratif penyelenggaraan kantor yang optimal.

2. Bidang Teknik sebagai pusat biaya yang melakukan kegiatan perencanaan, pengkoordinasian, pengawasan dan pembuatan rencana anggaran biaya pengelolaan data teknik, laporan bidang pemeliharaan, pengendalian kualitas air sebagai produksi utama perusahaan untuk meningkatkan kualitas produk yang optimal, efektif dan efisien. Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa struktur organisasi perusahaan telah memenuhi salah satu karakteristik akuntansi pertanggungjawaban yaitu adanya identifikasi pusat-pusat pertanggungjawaban.

2. Penyusunan Anggaran

Anggaran digunakan sebagai pedoman kerja dengan tujuan untuk membantu dalam kegiatan pengendalian, yang pada akhirnya akan memudahkan perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pada PDAM Gowa keputusan dalam penyusunan anggaran dipegang oleh Direktur Utama. Hasil wawancara dengan bagian keuangan PDAM Gowa menyatakan bahwa tidak ada tanggal pasti dalam penetapan anggaran perusahaan karena produksi yang dikerjakan tiap bulannya atau dalam beberapa bulan selama setahun tidak selalu sama. Dalam penetapan anggaran biaya untuk produksi yang sedang dikerjakan.

Setelah pada akhirnya terdapat kesepakatan antara PDAM Gowa dengan perusahaan lain pengguna jasa tersebut, manajer teknik dan penelitian pengembangan akan memberikan kontrak kepada manajer keuangan dan pemasaran untuk diserahkan kepada Direktur Utama sebagai salah satu prosedur dikeluarkannya anggaran produksi. Penyusunan

anggaran untuk internal perusahaan misalnya biaya pegawai akan di susun tiap bulan dengan melihat laporan pengeluaran dan pendapatan di bulan dan tahun sebelumnya. Penyusunan anggaran dibuat oleh Direktur Utama yang di bantu oleh manajer keuangan. Anggaran yang di buat dalam PDAM Gowa bersifat realistik.

Tabel 5.1

**Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya
Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) GOWA**

No	Kegiatan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Varians (Rp)
1.	Biaya Operasi Sumber Air	402.657.893	389.522.801	(13.135.092)
2.	Biaya Pemeliharaan Sumber Air	322.501.324	224.471.699	(98.029.625)
3.	Biaya Air Baku	84.000.000	82.911.978	(1.088.022)
4.	Biaya Penyusutan Sumber Air	27.971.340	27.971.340	0
5.	Biaya Operasi Pengolahan Air	12.276.069.761	11.075.841.064	(1.200.228.697)
6.	Biaya Pemeliharaan Pengolahan Air	462.771.704	416.078.850	(46.692.854)
7.	Biaya	2.038.055.736	2.006.423.853	(31.631.883)

	Penyusutan Pengolahan Air			
8.	Biaya Operasi Transmisi dan Distribusi	3.272.184.884	3.004.303.665	(267.881.219)
9.	Biaya Pemeliharaan Transmisi dan Distribusi	514.047.828	774.281.763	260.233.935
10.	Biaya Penyusutan Transmisi dan Distribusi	3.699.374.000	3.675.321.038	(24.052.961)

Tujuan disusunnya anggaran adalah untuk membantu Direktur Utama mengetahui jumlah dana yang dibutuhkan dalam kegiatan perusahaan baik internal maupun eksternal sebagai alat bantu Direktur Utama untuk mencegah terjadinya penyimpangan yang mungkin terjadi terhadap penggunaan dana perusahaan.

3. Pengklasifikasian Kode Rekening

Salah satu syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban adalah adanya klasifikasi dan kode rekening perusahaan. Berdasarkan data PDAM Gowa yang telah dilihat, dapat dikatakan bahwa PDAM Gowa telah melakukan pengkodean rekening untuk setiap perkiraan dengan cukup

memadai. Biaya-biaya yang telah terjadi di catat untuk setiap bagian manajemen, kemudian digolongkan dan diberi kode sesuai dengan bagian manajemen yang terdapat pada struktur organisasi.

Klasifikasi dan kode rekening PDAM Gowa telah dikaitkan dengan pusat pertanggungjawaban yang ada di dalam perusahaan. Dengan demikian, kode rekening yang ada telah mencerminkan kewenangan pusat pertanggungjawaban dan mampu memberikan informasi mengenai tempat terjadinya biaya dan pimpinan yang bertanggung jawab atas terjadinya biaya tersebut. Pengklasifikasian kode rekening di PDAM Gowa juga bertujuan untuk memudahkan penyusunan laporan keuangan pada setiap bagian.

Tabel 5.2
Kode dan Kelompok Rekening
Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Gowa

Kode Rekening	Kelompok Rekening
1	Aset Lancar
31	Aset Tidak Lancar Berwujud
42	Aset Tidak Lancar Tak Berwujud
50	Hutang
13	Piutang
6	Saldo Laba/Rugi
8	Pendapatan
9	Biaya-biaya

4. Pemisahan Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan bagian umum dan keuangan bahwa pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Gowa belum melakukan pemisahan biaya antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Begitu juga berdasarkan hasil observasi yang dilakukan bahwa Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Gowa sendiri ternyata belum melakukan secara jelas pemisahan biaya antara biaya terkendali dan tidak terkendali karena tanggung jawab manajer hanya sebatas biaya yang bisa dikendalikan saja.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Gowa belum memisahkan pengklasifikasian biaya ini, sehingga tidak diketahui mana yang biaya terkendali dan biaya tidak terkendali yang menjadi tanggung jawab individu dalam pusat pertanggungjawaban. Dalam hal ini perlu diadakan klasifikasi biaya yang jelas dengan memisahkan biaya yang dapat dikendalikan dan biaya tidak dapat dikendalikan, sehingga mempermudah pimpinan mengantisipasi apabila terjadi penyimpangan maka dapat diambil tindakan dan menilai kinerja masing-masing bagian.

Tabel 5.3
Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali
Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Gowa

Biaya Terkendali	Biaya Tidak Terkendali
Biaya Penyusunan Dokumen Perencanaan	Biaya Pemeliharaan Sarana dan Prasarana
Biaya Operasional (Gaji, Pakaian Karyawan,)	Biaya Asuransi

Biaya Penyusutan (Bangunan, Peralatan, Kendaraan)	Biaya Pajak Penghasilan
Pengadaan Sarana Pendukung/ Operasional	Biaya Tunjangan Hari Raya
Biaya Kesejahteraan Karyawan	
Biaya Promosi/ iklan	

5. Laporan Pertanggungjawaban

PDAM Gowa telah membuat laporan pertanggungjawaban berupa laporan realisasi anggaran. Pertanggungjawaban tersebut dilakukan oleh kepala cabang yang nantinya akan melaporkan anggaran dan realisasi yang terjadi ke kantor pusat. Laporan periodik ini harus diserahkan kepada Komisaris/Dewan Pengawas dan Pemegang Saham untuk Persero atau Menteri Keuangan paling lambat satu bulan setelah berakhirnya periode laporan. Periode laporan ini menunjukkan bahwa pemantauan kinerja yang dilakukan secara berkesinambungan terhadap unit kerja organisasi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan, laporan pertanggungjawaban tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 5.4

Laporan Pertanggungjawaban Biaya Pembelian Perlengkapan

Kantor Tahun 2018

No	Jenis Biaya	Anggaran	Realisasi	Penyimpangan
	Biaya Perlengkapan Kantor			
1	Printer Epson L360	2.250.000	2.250.000	
2	Laptop ASUS 14"	4.800.000	4.800.000	
3	Printer Canon M250	2.300.000	2.300.000	
4	Kamera Digital Canon	3.150.000	3.150.000	

5	Desktop PC Dell 14"	5.200.000	5.200.000	
	Total			
	Biaya Inventaris Kantor			
1	Lemari Arsip 4 Laci Lion	3.850.000	3.850.000	
2	Locker Staff 9 Pintu Lion	2.805.000	2.805.000	
3	Daikin AC 2 PK	6.210.000	6.210.000	
4	Daikin AC 1,5 PK	5.420.000	5.420.000	
	Total			
	Sub Total			

Sumber : PDAM Kab. Gowa 2018

Tabel 5.4 menunjukkan bahwa laporan pertanggungjawaban biaya pembelian PDAM Gowa Tahun 2018 yang terdiri dari biaya perlengkapan kantor dianggarkan Rp dapat terealisasi sebesar Rp tidak ada penyimpangan yang terjadi, biaya dianggarkan Rp17.700.000 dapat terealisasi sebesar Rp17.700.000 tidak ada penyimpangan yang terjadi, dan biaya inventaris kantor dianggarkan Rp18.285.000 dapat terealisasi sebesar Rp18.285.000 tidak ada penyimpangan yang terjadi.

Laporan pertanggungjawaban biaya PDAM GOWA bisa dikatakan sudah baik karena laporan pertanggungjawaban ini berisi mengenai biaya-biaya yang dianggarkan, biaya yang terealisasi, dan selisih atau penyimpangannya. Dapat juga ditarik suatu kesimpulan bahwa kinerja manajer PDAM Gowa sangatlah baik dan memuaskan karena biaya yang dianggarkan sama persis dengan biaya yang terealisasi dalam perusahaan, bahkan sama sekali tidak ditemukan penyimpangan biaya.

6. Penilaian Kinerja

Berdasarkan fungsinya, penilaian kinerja dalam akuntansi pertanggungjawaban diukur dengan membandingkan realisasinya dengan apa yang telah dianggarkan oleh perusahaan. Sistem penilaian kinerja

sebaiknya dilakukan oleh manajemen dalam mendukung proses perencanaan dan pengambilan keputusan serta digunakan sebagai dasar manajemen seandainya terjadi penyimpangan. Pihak manajemen dalam melakukan penilaian kinerja, menetapkan batas wewenang, tanggung jawab serta kriteria atau tolak ukur yang digunakan dalam menilai kriteria tercermin dalam bentuk laporan pertanggung jawaban. Pada PDAM Gowa yang lebih berwenang dalam menilai prestasi kerja tiap bagian yaitu direktur utama yang di bantu manajer personalia. Para manajer yang mampu menggunakan anggaran biaya secara efektif dan efisien serta mampu mengendalikan biaya-biaya yang menjadi tanggung jawabnya, akan mendapat penghargaan dan reward dalam bentuk apapun atas prestasinya tersebut. Sehingga mereka termotivasi dalam meningkatkan kinerja dan rasa ikut mempertahankan tanggung jawabnya dalam pengendalian dan penggunaan biaya yang menjadi tanggung jawabnya.



B. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah di uraikan di atas, maka diketahui gambaran keadaan sesungguhnya pada PDAM Gowa terkait dengan penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Untuk mendapatkan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang lebih baik lagi pada perusahaan ini, maka perlu penyempurnaan dalam pemenuhan sebagai berikut ;

1. Terdapat struktur organisasi yang menetapkan secara tegas dan jelas wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen

Terdapatnya struktur organisasi yang baik akan membantu tiap-tiap pusat pertanggungjawaban mengetahui batas wewenang dan tanggung jawabnya dalam perusahaan. Struktur organisasi yang baik dapat dikatakan sebagai struktur organisasi yang menggambarkan dengan jelas baik tugas, wewenang maupun tanggung jawab setiap bagian atau unit-unit organisasi yang ada dalam perusahaan. Diharapkan dengan adanya batasan-batasan tersebut maka tidak terjadi adanya tanggung jawab ganda dalam pengerjaan tugas sehingga semua bagian dapat lebih fokus dalam mengendalikan pekerjaannya. Agar sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat menjamin efektifitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan maka sistem tersebut hendaknya didasarkan pada pengetahuan tentang struktur organisasi yang disusun berdasarkan penentuan kekuasaan atas pembagian kerja, tanggung jawab, spesialisasi dan pelimpahan wewenang.

Struktur organisasi yang ditetapkan pada PDAM Gowa sudah cukup baik karena telah menunjukkan aliran pertanggungjawaban dari pimpinan paling atas ke pimpinan paling bawah serta terdapat pembagian tugas maupun pemisahan fungsi secara tegas dan jelas. Dengan adanya

pemisahaan ini dapat membantu dalam pembuatan laporan pertanggungjawaban bagi tiap-tiap bagian, akan tetapi pada PDAM Gowa pembuatan laporan pertanggungjawaban menjadi tanggung jawab penuh bagian keuangan tentunya dibantu oleh bagian-bagian lain yang terkait. Adanya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang semakin besar pada tingkatan manajemen yang lebih rendah melalui jenjang organisasi menunjukkan bahwa PDAM Gowa telah menerapkan sistem desentralisasi. Baik tugas, wewenang dan pelaporan menjelaskan hubungan vertikal yang ada dalam perusahaan, selain itu terdapat pula hubungan horizontal yang mana ditunjukkan dengan adanya koordinasi dari bagian satu dengan lainnya. Akan tetapi dalam membentuk struktur organisasi yang sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban diperlukan adanya struktur organisasi yang menunjukkan kodefikasi pusat pertanggungjawaban secara rinci.

2. Penggolongan Biaya disesuaikan Antara biaya yang dapat dikendalikan Dan biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh setiap manajemen di dalam suatu organisasi.

Pengklasifikasian biaya ke dalam biaya terkendali dan tidak terkendali sangat ditekankan dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban karena pengendalian dan penggunaan tanggung jawab yang baik terhadap biaya-biaya yang dapat dikendalikan dapat dijadikan pedoman dalam menilai kinerja suatu pusat pertanggungjawaban. Pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali juga sangat penting untuk menetapkan pusat pertanggungjawaban yang bertanggung jawab atas realisasi dan

penyimpangan dari suatu anggaran. Manajemen dapat mengetahui dimana biaya terjadi dan siapa yang harus bertanggung jawab atas realisasi dan penyimpangan yang mungkin terjadi terhadap suatu anggaran.

Klasifikasi biaya yang dilakukan PDAM Gowa belum dapat memenuhi konsep akuntansi pertanggungjawaban, karena belum terdapat klasifikasi atas kode rekening biaya secara rinci pada laporan pertanggungjawaban biaya. Berkaitan dengan penjelasan sebelumnya, hal ini akan mempersulit manajemen menelusuri siapa yang bertanggung jawab bila terjadi penyimpangan anggaran dan juga berakibat lemahnya pengendalian karena pertanggungjawaban yang tidak jelas. Dalam akuntansi pertanggungjawaban juga dibutuhkan adanya Pengkodean yang jelas terhadap rekening biaya. Karena pemberian kode rekening juga mendukung klasifikasi biaya yang berfungsi memudahkan dalam penelusuran terhadap manajemen yang seharusnya bertanggung jawab apabila terjadi penyimpangan biaya. Penggunaan kode rekening akan menunjukkan jenis biaya dan tempat biaya sehingga mempercepat pemberian informasi penyajian data keuangan. Setiap tingkatan manajemen hendaknya memiliki kode rekening agar mempermudah dalam pengawasan dan pengendalian biaya. Berikut ini disajikan usulan pemakaian kode rekening sesuai dengan tingkatan manajemen agar setiap biaya yang terjadi dalam pusat-pusat pertanggungjawaban lebih mudah diketahui siapa yang harus bertanggung jawab. Untuk lebih menyempurnakan sistematika kode rekening yang ada, maka dibuatlah usulan kepada PDAM Gowa mengenai usulan kode rekening yang sesuai sistem akuntansi pertanggungjawaban untuk manajemennya.

3. Kewenangan Pengendalian Pusat Pertanggungjawaban Dilakukan dengan Adanya Susunan Kode Rekening Suatu Perusahaan.

Penyusunan kode rekening adalah salah satu factor penting dalam sistem akuntansi biaya, pembentukan rekening serta pengklasifikasiannya dilakukan supaya data biaya didalam perusahaan dapat dikelompokkan sesuai karakter biaya tersebut. PDAM Gowa telah melakukan pengkodean rekening untuk setiap perkiraan yang sudah cukup memadai.

Ada beberapa cara yang dapat digunakan dalam pengkodean rekening antara lain dengan menggunakan angka, huruf, atau kombinasi keduanya karena biaya yang terjadi dikumpulkan sesuai bagian manajemen.

4. Analisis Sistem Anggaran

Salah satu tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai alat pengendalian dan evaluasi kinerja sama halnya dengan anggaran, anggaran digunakan sebagai pedoman kerja yang mempunyai tujuan untuk membantu dalam kegiatan pengendalian yang pada akhirnya juga akan memudahkan perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan itu sendiri. Pada PDAM Gowa penyusunan anggaran biaya dilakukan dengan menggunakan *Bottom up budgetting*. Usulan anggaran yang dibuat pada PDAM Gowa terutama untuk pengerjaan jasa di luar perusahaan dilakukan sesuai target produksi yang ingin di jalankan. Dengan melihat spesifikasi, kapasitas dan lamanya waktu pengerjaan produksi tersebut. Tujuan disusunnya anggaran ini adalah untuk mengetahui jumlah dana yang dibutuhkan tiap bagian dalam membiayai seluruh kegiatan operasional yang akan dilaksanakan dan mencegah adanya penyimpangan terhadap penggunaan dana perusahaan.

Anggaran merupakan alat bagi perusahaan untuk mengkomunikasikan sasaran perusahaan ke seluruh tingkatan manajemen, untuk itu koordinasi dan partisipasi dari seluruh tingkatan manajemen sangat dibutuhkan dalam penyusunan anggaran. Dalam hal ini, fungsi manajer beberapa bagian yang ada pada PDAM Gowa sebagai pusat pertanggungjawaban bagi manajemennya belum terlaksana sepenuhnya oleh semua manajer karena proses penyusunan anggaran sebagai bentuk dari partisipasi semua manajer sesuai bagiannya masih belum dijalankan dan lebih mempercayakan tugas penyusunan anggaran tersebut pada manajer bagian keuangan dan manajer teknik dan penelitian pengembangan saja. Dalam menetapkan anggarannya perusahaan masih belum sepenuhnya melibatkan manajer pusat pertanggungjawaban dari tiap bagian. Hendaknya seluruh pusat pertanggungjawaban ikut dilibatkan dalam penetapan anggaran untuk bagian yang terkait karena dengan adanya partisipasi tiap manajer bagian dalam penetapan anggaran akan lebih memotivasi para manajer pusat pertanggungjawaban mencapai tingkat anggaran yang telah disepakati dan mereka lebih bertanggungjawab atas apa yang telah ditetapkannya tersebut.

5. Sistem Pelaporan biaya kepada pimpinan yang bertanggungjawab

Laporan pertanggungjawaban biaya merupakan laporan yang menunjukkan hasil kerja serta pengukuran kinerja manajer pusat biaya, laporan ini berisi perbandingan antara biaya yang dianggarkan dengan realisasinya. Berdasarkan wawancara dengan bagian personalia dan keuangan, PDAM Gowa telah membuat laporan pertanggungjawaban berupa laporan anggaran dan realisasi selama 1 periode.

Pertanggungjawaban tiap unit usaha, dilakukan oleh masing-masing bagian di perusahaan yang nantinya akan diberikan ke bagian akuntansi kemudian dilaporkan kepada pimpinan.

Laporan pertanggungjawaban pada PDAM Gowa disusun oleh bagian keuangan yang didapat dengan cara mengumpulkan masing-masing laporan pertanggungjawaban dari tiap bagian yang nantinya akan dibuat secara keseluruhan untuk kemudian diserahkan kepada Direktur Utama. Walaupun dengan laporan pertanggungjawaban yang telah ada selama ini sudah cukup membantu, akan tetapi dalam laporan yang disajikan oleh bagian keuangan. Manajer pada bagian teknik dan penelitian pengembangan mengemukakan bahwa hingga saat ini belum ditemui kendala yang serius dalam pelaporan pertanggungjawaban manajemen antara satu bagian kepada bagian lain atau kepada bagian di atasnya dan diakui pula oleh manajer bagian keuangan bahwa dengan adanya laporan pertanggungjawaban yang dibuat oleh tiap bagian cukup membantunya dalam merekap seluruh biaya yang berkaitan dengan perusahaan baik di dalam maupun di luar perusahaan. Karena itu dengan diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban maka laporan-laporan dari setiap bagian mutlak harus dibuat karena melalui laporan-laporan tersebut kemampuan para pemimpin dapat di nilai. Laporan-laporan tersebut dapat dibuat bulanan, kuartalan ataupun semester tergantung dari ketetapan yang disetujui bersama.

6. Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja

Penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan memadai jika telah memenuhi syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban.

Dilihat dari syarat yang pertama, yaitu struktur organisasi. Hasil penelitian menunjukkan PDAM Gowa secara tegas telah menetapkan wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen. Struktur organisasi yang dimiliki oleh PDAM Gowa ini menganut sistem organisasi garis. Dimana dalam bagan organisasinya terlihat ada kesatuan komando karena kepemimpinan berada ditangan satu orang dan setiap bawahannya hanya bertanggungjawab terhadap satu orang pemimpin saja. Struktur organisasi yang sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban adalah struktur yang memberikan peluang bagi bawahan untuk menjalankan otonomi dan yang memisahkan dengan jelas wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian yang ada, kondisi demikian merupakan kebutuhan pokok pelaksanaan. Organisasi garis pada PDAM Gowa dapat dilihat bahwa setiap manajer bagian pusat pertanggungjawabannya bertanggung jawab atas satu fungsi dari beberapa fungsi yang ada dalam mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Syarat yang kedua adalah anggaran. Hasil penelitian menunjukkan penyusunan anggaran PDAM Gowa dilakukan dengan pendekatan Bottom Up. Pendekatan ini merupakan proses penyusunan anggaran berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dan anggaran ditentukan belakangan setelah tujuan selesai disusun. Pimpinan perusahaan terlebih dahulu menetapkan kebijakan yang memuat target operasional perusahaan periode yang akan datang sebagai dasar manajer untuk menyusun anggaran.

Berdasarkan target operasional tersebut para manajer yang dibantu oleh para bawahannya mengajukan usulan anggaran yang diperlukan dalam

melaksanakan aktivitas operasional. Dengan adanya partisipasi dari manajemen level bawah dalam proses penetapan anggaran, maka anggaran yang dibuat akan lebih baik karena disesuaikan dengan kondisi yang ada di lapangan sehingga diharapkan mampu meningkatkan pengendalian. Dengan demikian, dapat dilihat bahwa PDAM Gowa telah menetapkan anggaran dalam penyusunan rencana kerja.

Syarat yang ketiga adalah penggolongan biaya antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Hasil penelitian menunjukkan penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban pada PDAM Gowa belum memadai atau belum berjalan dengan baik. Suatu penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan memadai jika telah memenuhi syarat akuntansi pertanggungjawaban. Dalam pembahasan ini dapat dilihat bahwa perusahaan belum melakukan pemisahan biaya antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Pangow (2013), hasil penelitian menunjukkan bahwa peranan akuntansi pertanggungjawaban PDAM Gowa telah memadai dan sudah berjalan dengan baik karena telah memenuhi syarat akuntansi pertanggungjawaban.

Syarat yang keempat adalah klasifikasi kode dan rekening. Hasil penelitian menunjukkan PDAM Gowa telah melakukan pengkodean rekening pada masing-masing biaya yang terjadi. Klasifikasi dan kode rekening PDAM Gowa telah dikaitkan dengan pusat pertanggungjawaban yang ada di dalam perusahaan. Dengan demikian, kode rekening yang ada telah mencerminkan kewenangan pusat pertanggungjawaban dan mampu memberikan informasi

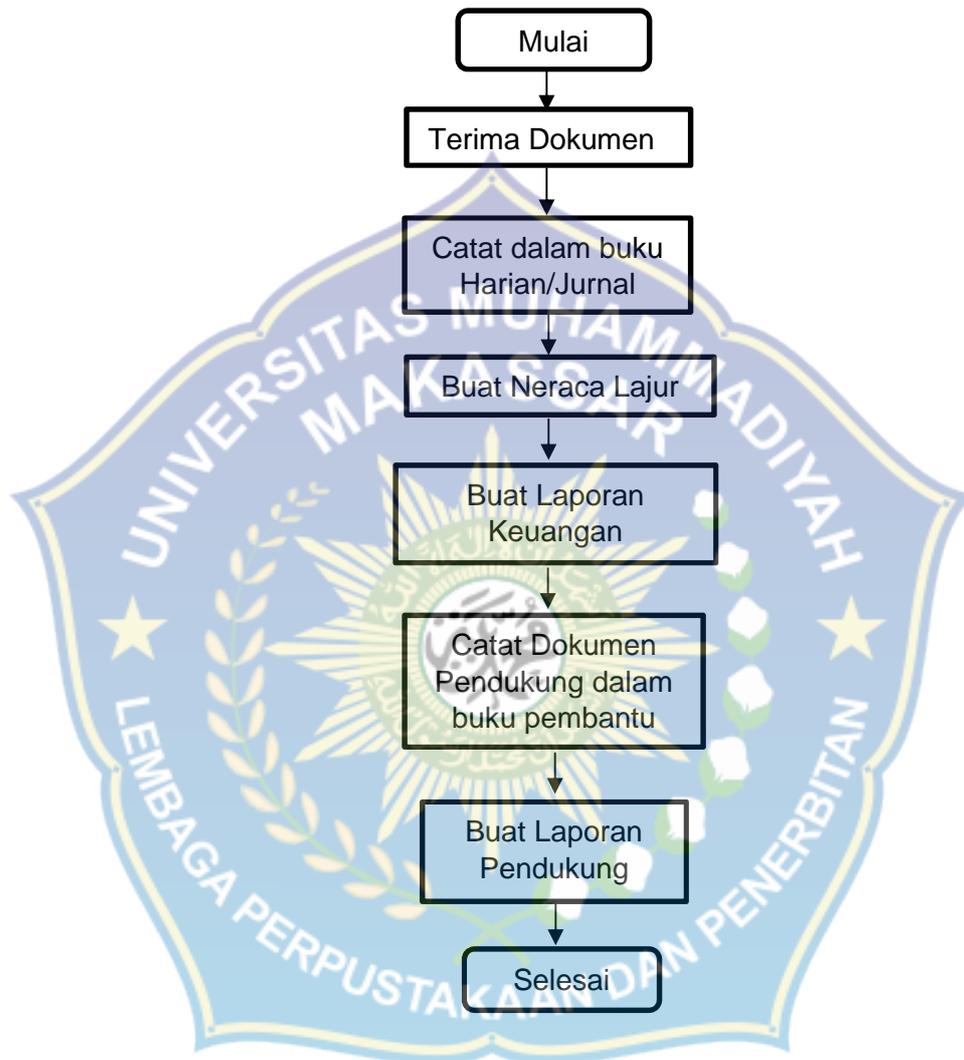
mengenai tempat terjadinya biaya dan manajer yang bertanggung jawab atas terjadinya biaya tersebut.

Syarat yang terakhir dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban adalah laporan pertanggungjawaban. PDAM Gowa dalam hal ini menunjuk pada manajer pusat biaya telah menjalankan tugas dan kerja dengan baik. Dilihat dari laporan pertanggungjawabannya, hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam rencana anggaran dengan biaya yang terealisasi, tak satu pun ditemukan adanya penyimpangan. Artinya antara anggaran biaya dengan realisasinya adalah sama.

Hasil penelitian dari penilaian kinerja dapat dikatakan belum memadai. Hal ini dikarenakan PDAM Gowa belum menerapkan sistem *reward* dan *punishment* yang jelas terhadap manajer pusat biaya. Bagaimanapun cara kinerja dari manajer yang bekerja dengan optimal maupun tidak optimal, perusahaan tidak membuat suatu tindakan apa-apa terhadapnya.



Gambar Flow chart Standar Operasional Prosedur Bagian Keuangan :



Gambar 5.1

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah :

1. Penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban pada PDAM Gowa belum memadai, karena dalam penyusunan anggaran tidak adanya pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, sehingga biaya-biaya yang disusun oleh perusahaan belum efisien.
2. Laporan pertanggungjawaban biaya yang membandingkan antara biaya yang dianggarkan dengan realisasi, telah disusun dengan baik oleh perusahaan, bahkan tidak ada penyimpangan yang terjadi. Ini merupakan penilaian kinerja yang sangat baik kepada manajer pusat biaya.
3. Penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pada PDAM Kab Gowa belum berjalan dengan baik karena tidak terdapatnya sistem *reward* dan *punishment* yang jelas terhadap manajer pusat biaya.

B. Saran

Saran yang dapat diberikan adalah :

1. Sebaiknya PDAM Kab. Gowa menerapkan sistem *reward* dan *punishment* terhadap manajer maupun karyawan yang ada dalam perusahaan Hal ini sangat penting karena penerapan *reward* dan *punishment* yang baik akan mendorong semangat kerja baik bagi manajer maupun karyawan dalam mengoptimalkan kinerja mereka masing-masing.

2. Kegiatan dan aktivitas yang terjadi dalam perusahaan akan berjalan dengan baik, jika perusahaan hendaknya menetapkan anggaran dengan memisahkan antara biaya-biaya yang dapat dikendalikan dan biaya-biaya yang tidak dapat dikendalikan sesuai dengan syarat-syarat yang ada dalam akuntansi pertanggungjawaban.



DAFTAR PUSTAKA

- Athkinson, Anthony A., Kaplan, Robert S., Matsumara, Ella Mae, dan Young, S. Mark, 2012, *Akuntansi Manajemen, Edisi Kelima, Jilid 2*, Jakarta: Indeks.
- Anik, A. P., 2013, *Evaluasi penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya produksi*. Jurnal EMBA Vol.1 No.4: 1667-1676.
- Hansen, D. R., dan Mowen, M. M., 2009, *Akuntansi manajerial*, Edisi delapan
- Hansen, D. R., dan Mowen, M. M., 2013, *Akuntansi manajerial*, Jakarta: Salemba Empat.
- Mandak, A., 2013, *Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai pengendalian biaya Dinas Perhubungan Manado*. Jurnal EMBA Vol.1 No.3:465-473.
- Mawarni, Z., dan Retnani E.D, 2016, *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya*. Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi Volume.5, Nomor.2.
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Mathis, R dan Jackson J., 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Salemba Empat.
- Samryan, 2012, *Akuntansi Manajemen (informasi biaya untuk mengendalikan aktivitas operasi dan investasi)*, Kencana Prenada Media Grup: Jakarta
- Sjahrial, Dermawan dan Djahotman Purba, 2012, *Akuntansi Manajemen*, Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Sigar,S dan Elim, I., 2014, *Penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pada PT. Bank Sulut Cabang Tondano*. Jurnal EMBA Vol.2 No.1 :499-509
- Sriwidodo, U., 2010, *Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manager*.
- Supriyono, 2008, *Akuntansi manajemen 3, proses pengendalian manajemen* BPFE-Yogyakarta.

Tarmizi, R., Selvyana, M., dan Purnomo, 2013, *Pengendalian Biaya dalam hubungannya dengan akuntansi pertanggungjawaban*, Jurnal akuntansi & keuangan Vol.1 No.1:95-108.

Tumbuan, R., R., 2013, *Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pusat biaya*. Jurnal akuntansi Vol.4 No.2:187-199.

Rumegen, G., 2013, *Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya di Hotel Quality Manado*. Jurnal EMBA Vol.1 No.3: 878-887.





LAMPIRAN

Lampiran 2 :

Transkrip Wawancara

Kegiatan	Wawancara Pendahuluan
Hari/tanggal	Rabu, 10 Juli 2018
Waktu	Pukul 10.00-11.00 WITA
Tempat	PDAM Gowa
Narasumber	Kepala Bidang Personalia & Keuangan
Isi pertanyaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah penetapan tanggung jawab diperusahan sudah dibagi ke dalam pusat-pusat pertanggungjawaban? 2. Bagaimana penyusunan laporan pertanggungjawaban biaya dalam pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban yang telah disusun? 3. Apa saja wewenang yang di berikan dan apa saja kendala yang dihadapi saat pelaksanaannya?

Kegiatan	Wawancara Pembahasan
Hari/tanggal	Senin, 15 Juli 2018
Waktu	Pukul 10.00-11.00 WITA
Tempat	PDAM Gowa
Narasumber	Kepala Bidang Personalia & Keuangan
Isi pertanyaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana realisasi anggaran yang terjadi pada PDAM Gowa? 2. Bagaimana tugas dan tanggung jawab setiap unit kerja dalam perusahaan? 3. Bagaimana keterlibatan unit satuan kerja dalam kegiatan penyusunan anggaran? 4. Di dalam laporan pertanggungjawaban apakah sudah terjadi pemisahan biaya terkendali dan

	<p>biaya tidak terkendali dalam anggaran yang telah dibuat?</p> <ol style="list-style-type: none">5. Bagaimana pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban biaya, apakah sudah menggunakan klasifikasi kode rekening?6. Bagaimana pengklasifikasian kode rekening yang dilakukan pada PDAM Gowa?7. Apakah di laporan pertanggungjawaban dapat diketahui adanya penyimpangan-penyimpangan yang terjadi?8. Bagaimana langkah yang dilakukan apabila terjadi ketidak selarasan antara anggaran biaya dengan realisasi anggaran?
--	--

