

**INFORMASI AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI DASAR
PENILAIAN KINERJA MANAJER PUSAT PENDAPATAN
PADA KOPERASI KARYAWAN PDAM TIRTANADI
MEDAN**

SKRIPSI

**OLEH
SUYAMTO
NPM. 02 833 0151**



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2007**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)21/2/24

Judul Skripsi : **INFORMASI AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
SEBAGAI DASAR PENILAIAN KINERJA MANAJER
PUSAT PENDAPATAN PADA KOPERASI KARYAWAN
PDAM TIRTANADI MEDAN**

Nama Mahasiswa : **SUYAMTO**

No.Stambuk : **02.833.0151**

Jurusan : **AKUNTANSI**

Menyetujui :
Komisaris Pembimbing

| | |
|--|--|
| <p>Pembimbing I</p>  <p>Dra.Hj.Retnawati Siregar,MSi</p> | <p>Pembimbing II</p>  <p>Linda Lorens Purba,SE,MSi</p> |
|--|--|

Mengetahui :

| | |
|--|---|
| <p>Ketua Jurusan</p>  <p>Dra.Hj.Retnawati Siregar,MSi</p> | <p>Dekan</p>  <p>Dr.H.Sya'ad Afifuddin, S, SE, M.Ec</p> |
|--|---|

Tanggal Lulus : 14 Desember 2007

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)21/2/24

RINGKASAN

SUYAMTO, INFORMASI AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI DASAR PENILAIAN KINERJA MANAJER PUSAT PENDAPATAN PADA KOPERASI KARYAWAN PDAM TIRTANADI MEDAN.

Dibawah bimbingan Dra. Hj. Retnawati Siregar, MSi sebagai Pembimbing I dan Linda Lores, SE.Msi sebagai Pembimbing II.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang disusun sedemikian rupa dalam organisasi yang berfungsi sebagai alat ukur kinerja dan pengawasan manajemen yang membawahi unit dan bidang yang dipimpinnya. Sistem akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan keluaran berupa informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berguna untuk menyusun anggaran dan untuk menilai serta memotivasi kinerja manajer. Dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban, secara prinsip individu hanya dimintai pertanggungjawaban atas pendapatan yang memiliki wewenang untuk mempengaruhinya secara signifikan.

Oleh karena itu perlu adanya pemisahan yang tegas antara batas wewenang dan tanggung jawab dalam organisasi. Setiap pertanggungjawaban dalam melaksanakan kegiatannya membutuhkan masukan atas berbagai jenis pekerjaan atau kegiatan yang dilaksanakannya. Berdasarkan tolak ukur masukan dan keluaran, pusat pertanggungjawaban dikelompokkan kedalam empat jenis yaitu : pusat pendapatan, pusat biaya, pusat laba dan pusat investasi.

Koperasi Karyawan PDAM Tirtanadi adalah perusahaan yang menjadi objek penelitian. Perusahaan ini bergerak dibidang jasa simpan pinjam juga bergerak dibidang jasa pelayanan penagihan rekening air.

Oleh karena itu dituntut tanggung jawab manajer untuk memperoleh pendapatan yang sudah menjadi tanggung jawabnya. Didalam perusahaan anggaran sebagai indicator penilaian kinerja manajer pertanggungjawaban pusat pendapatan telah digunakan oleh perusahaan tersebut didalam mengukur kinerja manajer pusat pertanggungjawaban pendapatan.

Dari penelitian yang dilakukan pada Koperasi Karyawan PDAM Tirtanadi Medan dapat disimpulkan sbb:

1. Informasi Akuntansi yang dilaksanakan diperusahaan sudah terlaksana dengan baik.
2. Penilaian kinerja pusat pendapatan dilakukan dengan membandingkan anggaran pendapatan dengan realisasinya yang dapat dilihat dalam laporan pelaksanaan kerja.
3. Secara keseluruhan kinerja manajer pusat pendapatan sudah baik dan ini dapat dilihat dari hasil yang diperoleh dimana anggaran yang ditargetkan dapat tercapai.
4. Penilaian kinerja yang diterapkan oleh perusahaan sudah berjalan baik, dimana ditandai dengan adanya pemberian penghargaan atau hukuman sesuai dengan baik buruknya kinerja manajer.

Dibagian akhir penulis mencoba memberikan saran kepada Koperasi Karyawan PDAM Tirtanadi Medan supaya dalam penilaian kinerja tidak hanya manajer saja yang dinilai namun pegawai bawahan yang menjadi ujung tombak juga perlu mendapat penilaian dari atasan supaya pegawai tersebut merasa diperhatikan sehingga akan muncul loyalitas kerja bagi bawahan.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Syukur alhamdulillah atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan limpahan rahmat dan hidayah-nya sehingga penulis dapat menyelesaikan karya ilmiah berupa skripsi, Shalawat beriring salam penulis tujukan kepada junjungan Nabi Besar Muhammad SAW yang telah membimbing manusia kejalan yang benar.

Merupakan kewajiban dan persyaratan bagi setiap mahasiswa/I tingkat akhir yang akan menyelesaikan Studi pada Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Medan Area untuk menyusun skripsi serta dapat mempertanggungjawabkan di depan para penguji. Persyaratan tersebut merupakan Tugas Akhir untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi sebagai buah dari ilmu pengetahuan yang penulis peroleh selama mengikuti perkuliahan dan melakukan riset yang penulis tuangkan dalam sebuah skripsi dengan judul “ **Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai dasar Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada Koperasi Karyawan PDAM Tirtanadi Medan** ”.

Dalam kesempatan ini penulis tidak lupa mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada :

1. Istri Saya Sri Hartiny dan kedua anak saya Restu Rachmawaty dan Isnaini Syahputri yang selalu setia mendampingi, memberikan dukungan dan do'a sehingga penulis dapat menyelesaikan Studi di Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Medan Area.

2. Bapak dan Ibu tercinta Sarimun dan Siam yang telah memberikan dukungan dan do'a untuk kami sekeluarga.
3. Bapak Prof. Dr. H. A. Ya'kub Matondang, MA selaku rector Universitas Medan Area.
4. Bapak Drs. H. Sya'ad Afifuddin, SE,MEc selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
5. Ibu Dra. Hj Retnawati Siregar, MSi selaku pembimbing I dan Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
6. Ibu Linda Lores Purba, SE,MSi selaku pembimbing II dan Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
7. Bapak Drs. Muslim Wijaya, MSi selaku Ketua Tim Penguji.
8. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area yang telah membekali penulis dengan ilmu pengetahuan sejak penulis mengikuti bidang studi hingga saat ini.
9. Bapak Ketua beserta staf dan karyawan Koperasi Karyawan PDAM Tirtanadi Medan yang turut membantu dalam memberikan data-data yang dibutuhkan selama penelitian.
10. Kak Taslima, SE sekeluarga yang telah mendorong dan memberikan semangat serta dukungan untuk penyelesaian studi ini.
11. Kakak Murah Sekeluarga, Kakak Sumiati Sekeluarga, Abang Sunyoto sekeluarga, Abang Triono Sekeluarga, Abang Suryadi sekeluarga dan Adik Supriaten, SAg sekeluarga.

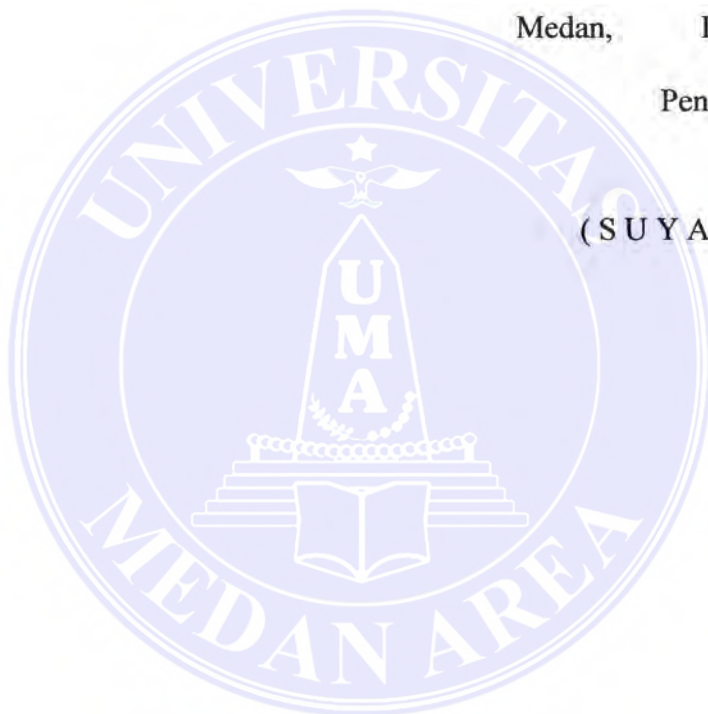
12. Teman-teman yang banyak membantu penulis terutama buat Bapak Januri SE,MM, Supriadi, Muharmadi dan Donni Chandra.

Akhir kata penulis berdo'a kiranya Allah SWT membalas budi baik mereka, sehingga skripsi ini selesai dan dapat bermanfaat bagi para pembacanya dan yang terutama kepada penulis sendiri.

Medan, Desember 2007

Penulis

(SUYAMTO)



DAFTAR ISI

| | Halaman |
|---|---------|
| RINGKASAN | i |
| KATA PENGANTAR | iii |
| DAFTAR ISI | vi |
| DAFTAR TABEL | viii |
| BAB I : PENDAHULUAN | 1 |
| A. Alasan Pemilihan Judul | 1 |
| B. Perumusan Masalah | 3 |
| C. Luas, Tujuan dan Manfaat Penelitian | 3 |
| D. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data | 4 |
| E. Metode Analisis | 5 |
| BAB II : LANDASAN TEORITIS | 6 |
| A. Tinjauan Singkat Tentang Informasi Akuntansi Pertanggung Jawaban Pendapatan | 6 |
| B. Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Pendapatan..... | 12 |
| C. Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan | 24 |
| D. Sistem Pelaporan Pertanggungjawaban Pusat Pendapatan.. | 27 |

| | |
|--|-----------|
| BAB III : KANTOR KOPERASI KARYAWAN PDAM TIRTANADI | 30 |
| A. Gambaran Umum Koperasi Karyawan PDAM Tirtanadi .. | 30 |
| B. Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Pendapatan Perusahaan | 37 |
| C. Sistem Pelaporan Pertanggungjawaban Pusat Pendapatan.. | 41 |
| D. Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan | 43 |
| BAB IV : ANALISIS DAN EVALUASI | 47 |
| A. Informasi akuntansi pertanggungjawaban di perusahaan.. | 47 |
| B. Sistem pelaporan pertanggungjawaban pusat pendapatan.. | 48 |
| C. Penilaian kinerja manajer pusat pendapatan | 50 |
| BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN | 53 |
| A. Kesimpulan | 53 |
| B. Saran | 54 |
| DAFTAR PUSTAKA | |

DAFTAR TABEL

| No. Tabel | Judul Gambar | Halaman |
|-----------|--|---------|
| 1. | Anggaran/Realisasi Pendapatan Operasi Tahun 2003 | 41 |
| 2 | Laporan Laba/Rugi per 31 Desember 2003 | 43 |



BAB I

PENDAHULUAN

A. Alasan Pemilihan Judul

Seperti diketahui bahwa setiap perusahaan mempunyai tujuan yang akan dicapai baik berupa laba yang maksimal, kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan maupun menciptakan kesejahteraan anggota. Sehubungan dengan hal tersebut diatas peranan akuntansi sebagai alat pengawasan dan pengendalian manajemen yang dikenal dengan istilah sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan keluaran berupa informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berguna untuk menyusun anggaran dan untuk menilai serta memotivasi kinerja manajer. Dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban, secara prinsip individu hanya dimintai pertanggungjawaban atas pendapatan yang memiliki wewenang untuk mempengaruhinya secara signifikan.

Informasi pertanggung jawaban pada pusat pendapatan menyajikan informasi pendapatan sesungguhnya dan informasi pendapatan yang dianggarkan kepada setiap manajer yang bertanggungjawab, untuk memungkinkan setiap manajer mempertanggung jawabkan pelaksanaan anggaran mereka dan memungkinkan untuk memantau pelaksanaan mereka. Pusat pertanggungjawaban merupakan istilah yang digunakan untuk mengartikan setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh manajer. Pada dasarnya pusat pertanggungjawaban digunakan untuk mencapai sasaran tertentu yang selaras dengan sasaran umum organisasi untuk menciptakan suatu sistem pertanggungjawaban yang baik.

Oleh karena itu perlu adanya pemisahan yang tegas antara batas wewenang dan tanggung jawab dalam organisasi. Setiap pertanggungjawaban dalam melaksanakan kegiatannya membutuhkan masukan-masukan atas berbagai jenis pekerjaan atau kegiatan yang dilaksanakannya. Bahan masukan tersebut diproses dalam pusat pertanggungjawaban, selanjutnya untuk melaksanakan proses ini diperlukan tambahan masukan lain berupa modal kerja, peralatan dan lain sebagainya.

Berdasarkan tolak ukur masukan dan keluaran, pusat pertanggung jawaban dikelompokkan ke dalam empat jenis yaitu : pusat pendapatan (revenue center), pusat biaya (cost center), pusat laba (profit center) dan pusat investasi (investment center). Pengukuran prestasi pusat pertanggungjawaban umumnya dilakukan dengan cara membandingkan anggaran masing-masing pusat pertanggungjawaban.

Koperasi Karyawan PDAM Tirtanadi adalah perusahaan yang menjadi objek penelitian. Perusahaan ini bergerak dibidang jasa simpan pinjam juga bergerak di bidang jasa pelayanan penagihan rekening air. Oleh karena itu dituntut tanggung jawab manajer untuk memperoleh pendapatan yang sudah menjadi tanggung jawabnya.

Didalam perusahaan tersebut anggaran sebagai indicator penilaian kinerja manajer pertanggungjawaban pusat pendapatan telah digunakan oleh perusahaan tersebut didalam mengukur kinerja manajer pusat pertanggungjawaban pendapatan.

Dengan adanya pengukuran kinerja dengan menggunakan anggaran maka akan dapat diketahui berapa besar pendapatan apakah telah sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya,

Berdasarkan uraian diatas maka penulis melakukan penelitian ini dengan judul :
“ Informasi Akuntansi Pertanggung Jawaban Sebagai Dasar Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas maka penulis dapat merumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah informasi akuntansi pertanggungjawaban sudah dijadikan sebagai alat ukur kinerja manajer pusat pendapatan ?
2. Apakah Penggunaan anggaran untuk menilai dan mengevaluasi kinerja manajer pusat pendapatan telah efektif ?

C. Luas, Tujuan, dan Manfaat Penelitian

Untuk lebih memperjelas masalah yang dihadapi sebagai dasar penulisan ini maka Penulis hanya membatasi masalah yang menyangkut efektifitas anggaran pendapatan operasi yang digunakan dalam penilaian kinerja Manajer pusat pendapatan.

Tujuan Penelitian adalah :

Tujuan penelitian ini yaitu :

1. Untuk mengetahui apakah manajer pusat pendapatan telah menjalankan fungsi dan peranannya dalam menangani pertanggungjawaban pusat pendapatan.

2. Apakah akuntansi yang diterapkan khususnya pertanggungjawaban pusat pendapatan telah digunakan sebagai alat penilaian kinerja manajer pusat pendapatan.

Manfaat Penelitian ini adalah :

1. Menambah pengetahuan dan memperluas wawasan penulis mengenai informasi pertanggungjawaban pada pusat pendapatan .
2. Memberikan sumbangan pemikiran pada pihak perusahaan sebagai hasil dasar penelitian.
3. Sebagai bahan masukan dan perbandingan bagi penelitian berikutnya.

D. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data.

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam menyusun skripsi ini, penulis menggunakan dua metode penelitian, yaitu :

1. Penelitian Kepustakaan (Library Research).

Penelitian kepustakaan dimaksudkan untuk mengumpulkan data yang bersumber dari literatur-literatur, karya tulis ilmiah mengenai informasi Akuntansi atau buku-buku yang berhubungan erat dengan penulisan skripsi ini.

2. Penelitian Lapangan (Field Research)

Penelitian lapangan bertujuan mencari fakta yang sebenarnya, yakni berdasarkan kenyataan yang diperoleh langsung dikantor Koperasi Karyawan PDAM Tirtanadi.

Teknik pengumpulan data yang diperlukan dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan sebagai berikut :

- Observation (Observasi), yaitu suatu tinjauan atau pengamatan langsung ke tempat perusahaan yang menjadi objek penelitian.
- Wawancara (interview) yang dilakukan dengan pejabat atau personil dalam perusahaan untuk memperoleh informasi yang diinginkan, wawancara ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran permasalahan pada penelitian pendahuluan yang dilakukan.

E. Metode Analisis

Analisis data yang penulis lakukan dengan menggunakan :

Analisis Deskriptif, yaitu metode analisis dimana data yang dikumpulkan, diklasifikasikan, dianalisis kemudian diinterpretasikan sehingga diperoleh gambaran yang jelas tentang fakta yang berlaku pada objek penelitian.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Tinjauan Singkat Tentang Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Pendapatan

1. Pengertian Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Pendapatan

Pada umumnya setiap orang yang diberikan wewenang oleh orang lain, akhirnya mereka akan mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada orang yang memberikan wewenang tersebut. Demikian juga halnya dengan perusahaan, karena semakin luas dan kompleksnya kegiatan perusahaan maka pimpinan perusahaan akan mendelegasikan wewenang kepada bawahannya atas suatu bidang pekerjaan pada gilirannya akan menuntut suatu pertanggungjawaban atas hasil kerja tersebut.

Dalam proses pendelegasian wewenang ini, pimpinan perusahaan akan memberikan wewenang kepada manajer-menejer untuk memimpin dan mengambil suatu keputusan pada unit yang dipimpinnya. Unit yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab itu biasanya disebut dengan pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban pada dasarnya dalam melaksanakan kegiatannya membutuhkan masukan-masukan seperti modal kerja, peralatan dan lain sebagainya, oleh karena itu dibutuhkan suatu akuntansi pertanggung jawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep akuntansi manajemen. Konsep ini memutuskan perhatian pada penyajian informasi untuk keperluan intern perusahaan.

Menurut Mulyadi Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai berikut :

“ Akuntansi Pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan penghasilan dilakukan sesuai dengan bidang pertanggungjawaban dalam organisasi dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang lain atau kelompok yang bertanggungjawab terhadap penyimpangandari biaya dan penghasilan yang diharapkan “. ¹

Menurut Horngren dan foster Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai berikut :

“ Akuntansi Pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi dan mencerminkan rencana-rencana dan tindakan setiap pusat dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggungjawab bersangkutan. ” ²

Berdasarkan beberapa devinisi diatas dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang disusun sedemikian rupa dalam organisasi yang berfungsi sebagai alat ukur kinerja dan pengawasan manajemen yang membawahi unit dan bidang yang dipimpinya.

1. Tujuan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban.

Dalam kaitannya dengan kegiatan perusahaan, akuntansi pertanggungjawaban ini membawa manfaat demi kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Sebagaimana diketahui, tingkat manajemen harus menyajikan laporan sebagai bentuk pertanggungjawaban aktivitas yang dilaksanakannya kepada tingkat manajemen yang lebih tinggi.

¹ Mulyadi, Akuntansi Manajemen, Cetakan Pertama.Yogyakarta : Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yayasan Keluarga Pahlawan Negara, 1993, hal.379

² Honmgren,Charles T dan Foster,George, Akuntansi Biaya : Suatu Pendekatan Manajerial.Jilid I. Edisi Keenam, Cetakan Pertama. Terjemahan Marianus Sinaga. Jakarta : Erlangga, 1992, hal. 307

karena itu tiap tingkat manajemen dipercayakan kepada seseorang untuk bertindak secara benar menurut rencana kerja yang telah ditetapkan perusahaan. Dengan rencana kerja ini, maka diharapkan dapat memberikan dampak yang jelas bagi manajemen bersangkutan serta merupakan alat untuk pelaksanaan tugasnya.

Menurut Horngren T, Charles Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban adalah :

“ Mengajak para karyawan untuk melakukan pekerjaan yang benar serta dapat bertanggungjawab atas penyimpangan biaya maupun penghasilan perusahaan”.³

Dari pernyataan yang dikemukakan tersebut dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban mempunyai tujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengumpulkan dan melaporkan setiap pimpinan pusat pertanggungjawaban.
2. Menentukan batas-batas dan tanggungjawab setiap pimpinan pusat pertanggungjawaban di dalam struktur organisasi.
3. Untuk pengendalian dan sekaligus untuk mengukur prestasi masing-masing pimpinan pusat pertanggungjawaban berdasarkan anggaran yang telah ditetapkan.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban pendapatan dikembangkan dengan tujuan untuk mengendalikan pendapatan , pendapatan dalam sistem pertanggungjawaban dihubungkan dengan manajer yang memiliki wewenang untuk mengkonsumsi sumber daya.

³ Ibid, hal. 309

Fokus pengendalian dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban ini adalah sumber daya yang dikonsumsi oleh manajer yang memiliki wewenang untuk mengonsumsi sumber daya tersebut, karena sumber daya yang dinyatakan dalam satuan uang merupakan pendapatan maka sistem pertanggungjawaban ini merupakan metode pengendalian pendapatan yang memungkinkan manajer untuk melakukan pengelolaan pendapatan (Cost manajement).

Tujuan informasi akuntansi pertanggungjawaban pendapatan pada hakekatnya tidak terlepas dari manfaat informasi akuntansi pertanggungjawaban pendapatan itu sendiri, dimana menurut Mulyadi bahwa:

“Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran, sedangkan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa lalu bermanfaat sebagai:

1. Penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.
2. Pemotifasi manajer”.⁴

Dari kutipan diatas dapat diketahui bahwa tujuan dari informasi akuntansi pertanggungjawaban pendapatan yang berupa informasi masa yang akan datang ditujukan untuk membantu manajemen dalam menyusun anggaran, sedangkan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa lalu bertujuan untuk membantu manajemen dalam menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan sebagai pemotifasi manajer pusat pertanggungjawaban.

⁴ Mulyadi, Akuntansi Biaya, Edisi Ketiga, Jakarta : PT. Salemba Empat, 2001, hal. 174-175.

3. Jenis - jenis Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban.

Didalam organisasi yang relatif besar, umumnya dibagi menjadi bagian-bagian atau departemen-departemen yang masing-masing dipimpin oleh seorang manajer. Manajer yang memimpin bagian atau departemen tersebut akan diberikan wewenang dan tanggungjawab sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan perusahaan yang bersangkutan.

Menurut Mulyadi Pusat pertanggungjawaban dikelompokkan kedalam 4 (empat) kategori, yaitu :

- a. Pusat Biaya
- b. Pusat Penghasilan/Pendapatan
- c. Pusat Laba
- d. Pusat Investasi ⁵

a. Pusat Biaya

Pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan biaya yang dikeluarkan pusat pertanggungjawaban, Proses pengukurannya menggunakan satuan uang. Pusat biaya ini merupakan pusat pertanggungjawaban yang mengolah masukan dan menghasilkan keluaran.

Masukan dalam pusat biaya dapat berupa bahan, tenaga kerja dan macam-macam jenis jasa lainnya. Semua bahan masukan ini kemudian diproses, terkadang ada tambahan masukan lain seperti modal kerja, peralatan maupun harta lainnya, dan selanjutnya dari hasil proses ini akan dihasilkan suatu keluaran.

⁵ Ibid, hal.114

b. Pusat Pendapatan/Penghasilan.

Pusat penghasilan atau pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang kinerja manajernya dinilai berdasarkan pendapatan pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Pada pusat pendapatan tingkat keluaran diukur dalam bentuk nilai uang, tapi tidak ada usaha formal yang dilakukan untuk mengaitkan biaya atau masukan dengan keluaran yang dihasilkan.

Pada hakekatnya setiap pendapatan juga sekaligus merupakan biaya, tetapi ukuran primer adalah pendapatan. Biaya-biaya yang terkandung disini hanyalah yang berada dalam pengawasan langsung manajemen. Sebagai konsekuensinya, maka pusat pendapatan tersebut tidak dapat kita anggap sebagai pusat laba karena biaya yang terlibat disini belum merupakan biaya yang lengkap.

c. Pusat Laba.

Pusat laba adalah pertanggungjawaban yang kinerja menejernya dinilai berdasarkan laba dari pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Dengan demikian baik masukan maupun keluaran diukur dalam bentuk biaya dan keluaran diukur dalam bentuk pendapatan. Pusat laba pada umumnya terdapat pada perusahaan yang dibagikan berdasarkan departemen-departemen atau divisi-divisi penghasil laba.

d. Pusat Investasi.

Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan laba yang dihasilkan kemudian dikaitkan dengan investasi yang tertanam pada menejer pusat pertanggungjawaban tersebut.

b. Pusat Pendapatan/Penghasilan.

Pusat penghasilan atau pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang kinerja manajernya dinilai berdasarkan pendapatan pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Pada pusat pendapatan tingkat keluaran diukur dalam bentuk nilai uang, tapi tidak ada usaha formal yang dilakukan untuk mengaitkan biaya atau masukan dengan keluaran yang dihasilkan.

Pada hakekatnya setiap pendapatan juga sekaligus merupakan biaya, tetapi ukuran primer adalah pendapatan. Biaya-biaya yang terkandung disini hanyalah yang berada dalam pengawasan langsung manajemen. Sebagai konsekuensinya, maka pusat pendapatan tersebut tidak dapat kita anggap sebagai pusat laba karena biaya yang terlibat disini belum merupakan biaya yang lengkap.

c. Pusat Laba.

Pusat laba adalah pertanggungjawaban yang kinerja menejernya dinilai berdasarkan laba dari pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Dengan demikian baik masukan maupun keluaran diukur dalam bentuk biaya dan keluaran diukur dalam bentuk pendapatan. Pusat laba pada umumnya terdapat pada perusahaan yang dibagikan berdasarkan departemen-departemen atau divisi-divisi penghasil laba.

d. Pusat Investasi.

Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan laba yang dihasilkan kemudian dikaitkan dengan investasi yang tertanam pada menejer pusat pertanggungjawaban tersebut.

B. Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai alat Pengukuran Kinerja Manajer Pusat Pendapatan

Dengan sistem pengukuran prestasi diharapkan dapat mempengaruhi tingkah laku para manajer yang diukur prestasinya. Dalam sistem pengukuran prestasi yang baik disediakan suatu insentif untuk para manajer (dalam hal bonus)dengan harapan para manajer akan memanfaatkan insentif tersebut. Penilaian kinerja diharapkan dapat menghasilkan informasi lain sebagai umpan balik, jika prestasi suatu manajer dinilai memuaskan maka, informasi yang disampaikan kepada manajer berupa imbalan yang memadai dengan maksud agar prestasi tersebut akan terjadi lagi untuk preode yang akan datang, begitu juga sebaliknya jika prestasi suatu manajer menurun maka yang bersangkutan melakukan tindakan koreksi atau melakukan perbaikan.

Pusat pendapatan yang merupakan pusat pertanggungjawaban yang berfungsi untuk menarik pendapatan ke dalam perusahaan, hasil kerja atau prestasi pusat pendapatan termasuk yang mudah diukur karena secara fisik satuan alat ukur dapat dilihat.

Pendapatan diukur menurut Ahmad Belkauli adalah sebagai berikut:

“ Pendapatan diukur dalam satuan nilai produk atau jasa yang dipertukarkan dalam suatu transaksi yang luas. Nilai ini mencerminkan baik kas netto yang ekivalin atau pun nilai diskonto tunai dari yang diterima atau yang akan diterima dalam pertukaran untuk produk-produk atau jasa-jasa yang ditransfer perusahaan kepada para pelanggannya.”⁶

⁶ Ahmad Belkauli, Teori Akuntansi. Terjemahan Herman Wibowo. Jakarta, Erlangga, 1993, hal. 199.

Jadi alat ukur pusat pendapatan adalah berupa anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya yang kemudian dibandingkan dengan realisasi dari penjualan yang telah dicapai oleh pusat pendapatan. Dengan demikian hasil dari perbandingan tersebut dapat menjadi penilaian prestasi manajer pusat pendapatan.

Dalam tahap penyusunan anggaran pendapatan, tiap-tiap rencana diterjemahkan ke dalam satuan uang yang sesuai dengan manajer yang bertanggungjawab atas pelaksanaan seluruh rencana tersebut. Dalam menyusun anggaran pendapatan ini, yang harus dipertimbangkan adalah faktor-faktor yang mempengaruhi pendapatan.

Anggaran pendapatan merupakan unsur anggaran laba rugi, juga merupakan unsur yang paling besar ketidak pastiannya. Tingkat ketidak pastian itu berbeda-beda untuk setiap perusahaan. Perusahaan yang menghadapi pesanan yang berlebihan dari pelanggannya, atau perusahaan yang volume penjualannya dibatasi oleh kapasitas produksi, akan mempunyai ketidak pastian yang lebih rendah dari proyeksi penjualannya, dibandingkan dengan volume penjualannya bergantung pada ketidak pastian pasar.

Menurut Antony anggaran pendapatan mempunyai karakteristik sebagai berikut :

1. Anggaran dirancang untuk mengukur efektifitas pemasaran. Varians yang merugikan terhadap anggaran berarti penjualan atau harga rendah dari tingkat yang dianggap wajar oleh manajemen.
2. Manajer pemasaran tidak dapat memikul tanggungjawab penuh atas tercapainya sasaran penjualan, seperti halnya pada anggaran biaya. Banyak sekali ketidak pastian dipasar yang berada diluar kendali manajer pemasaran, khususnya dalam jangka pendek.⁷

Setelah anggaran pendapatan disusun, kemudian dilaksanakan sesuai dengan rencana-rencana yang tertuang dalam anggaran. Kemudian pusat pertanggungjawaban pendapatan akan membuat laporan akan hasil dari kinerjanya. Dari laporan tersebut dilakukan analisa perbandingan antara rencana dengan realisasinya serta penjelasan penyimpangan yang terjadi.

Isi laporan pusat pertanggungjawaban pendapatan disesuaikan dengan tingkat manajemen yang akan menerimanya. Untuk tingkat manajemen terendah disajikan jenis pendapatan (menurut objek pemasukannya), sedangkan untuk tingkat manajemen di atasnya, disajikan total pendapatan tiap-tiap pusat pertanggungjawaban yang membawahnya.

⁷ Antony, Sistem Pengendalian Manajemen. Edisi Ketiga, Terjemahan Agus Maulana. Jakarta : Erlangga, 1996. hal. 483.

Mas'ud Machfoedz mengemukakan bahwa ada beberapa prinsip dasar pelaporan pertanggungjawaban yaitu sebagai berikut :

1. Konsep pertanggungjawaban harus digunakan.
2. Prinsip exception seharusnya digunakan sebaik-baiknya.
3. Angka-angka laporan sebaiknya ada perbandingannya.
4. Laporan sebaiknya makin ke tingkat atas makin berbentuk ringkasan.
5. Laporan sebaiknya meliputi komentar dan keterangan serta interpretasi yang baik dari pembuat laporan.⁸

Dari pernyataan diatas dapat diketahui, dalam hal merancang sistem laporan pertanggung jawaban langkah pertama yang harus dilakukan adalah pembentukan garis wewenang dan tanggungjawab yang terlibat dalam bagan organisasi. Setiap bagian organisasi mewakili segmen yang membuat laporan dan menerima laporan mengenai fungsi-fungsi yang menjadi tanggungjawabnya. Setiap laporan yang dipersiapkan menurut konsep ini dapat dengan mudah memenuhi kebutuhan salah satu bagan-bagan organisasi.

Dengan demikian dapat diketahui, jika struktur organisasi perusahaan telah disusun dengan baik sesuai dengan pembagian wewenang dan tanggungjawab yang jelas maka sistem pelaporan pertanggung jawaban pelaksanaan kerja akan dapat menghasilkan suatu laporan yang dapat digunakan oleh pimpinan untuk mengawasi jalannya perusahaan sekaligus mengambil tindakan perbaikan bila terdapat hal-hal di luar anggaran.

⁸ Mas'ud Machfoedz, Akuntansi Manajemen. Edisi Pertama. Yogyakarta : Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi, 1993. hal. 258.

Misalnya penyusunan laporan dalam akuntansi pertanggungjawaban pendapatan, pertama-tama pusat pertanggungjawaban pendapatan mengirim laporan setiap periode (bulanan/triwulan) sebagai dasar menyusun laporan atas pendapatan yang terjadi dan menjadi tanggungjawab departemen/bagiannya. Data anggaran pendapatan yang dilaporkan oleh pusat pertanggungjawaban adalah data pendapatan yang terjadi sesungguhnya (actual). Data anggaran pendapatan yang sesungguhnya ini diserahkan pada penyusun laporan perusahaan (bagian akuntansi).

Selanjutnya bagian penyusun laporan perusahaan yang berasal dari laporan pusat-pusat pertanggungjawaban dan menyusun laporan pertanggungjawaban dengan membandingkan antara anggaran pendapatan dengan pendapatan yang sesungguhnya terjadi pada pusat pertanggungjawaban pendapatan. Tahap akhir pengawas intern mengirim laporan pertanggungjawaban tersebut ke pusat pertanggungjawaban yang menilai maupun atasan dari pusat pertanggungjawaban yang dinilai.

Namun, secara umum bentuk laporan pelaksana kerja pusat pertanggungjawaban tidak harus mematuhi salah satu prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku karena laporan tersebut merupakan bagian laporan intern suatu perusahaan yang tujuannya untuk pengawasan manajemen dan penilaian kerja manajer pusat pertanggungjawaban pendapatan. Dengan demikian laporan-laporan pertanggungjawaban tersebut tergantung pada ketentuan-ketentuan yang berlaku untuk masing-masing perusahaan.

Sistem pengawasan manajemen menyampaikan informasi akuntansi maupun non akuntansi dari dalam perusahaan, sebagian yang lain menggunakan apa yang terjadi di luar perusahaan. Informasi ini membuat para manajer selalu mengetahui apa yang sedang berlangsung dan membantu terjadinya koordinasi pelaksanaan kerja berbagai pusat pertanggungjawaban pendapatan. Atas dasar informasi tersebut maka para manajer membuat keputusan. Mulyadi mengemukakan keputusan-keputusan yang dimaksud adalah sebagai berikut :

1. Perubahan pelaksanaan anggaran, jika manajer yang bertanggung jawab berpendapat bahwa anggaran benar tetapi pelaksanaannya yang harus dibetulkan.
2. Perbaikan terhadap anggaran, jika menurut hasil analisa penyimpangan realisasi dari anggarannya disebabkan karena anggarannya tidak benar.
3. Perbaikan terhadap program, ada kemungkinan dari hasil analisa dapat diketahui bahwa suatu program tidak perlu dilanjutkan atau malah sebaliknya perlu diperluas.
4. Perubahan strategi, dengan analisa pelaksanaan anggaran mungkin menyebabkan perubahan pada strategi pokok.⁹

Dalam laporan pendapatan harus diketahui terlebih dahulu jumlah yang dihasilkan (realisasi), setelah itu dibandingkan dengan anggaran yang direncanakan, jika terjadi selisih (variance) maka sebab selisih harus diketahui.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu program yang meliputi semua manajemen operasi dengan dibantu divisi akuntansi, keberhasilan akuntansi pertanggungjawaban adalah dengan sistem pengukuran dan penilaian terhadap prestasi pusat pertanggungjawaban.

⁹ Ibid, hal.121.

Mulyadi menyebutkan bahwa secara umum tujuan pengukuran dan penilaian prestasi adalah :

1. Untuk menentukan kontribusi suatu bagian dalam perusahaan terhadap organisasi perusahaan secara keseluruhan.
2. Untuk memberikan dasar bagian penilaian mutu operasi manajer bagian dalam perusahaan.
3. Untuk memberikan motivasi bagi manajer di dalam menjalankan bagiannya seirama dengan tujuan pokok perusahaan secara keseluruhan.¹⁰

Jika pihak manajemen perusahaan ingin menilai prestasi manajer pusat pendapatan, harus dipilih ukurannya yang berhubungan dengan faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh manajer tersebut. Data yang relevan menjadi dasar dalam pengukuran prestasi kerja pusat pertanggung jawaban pendapatan.

Dalam mengevaluasi pengukuran kinerja manajer pusat pendapatan dapat diukur melalui efisiensi, efektivitas dan ekonomis. Efisiensi adalah perbandingan antara output yang dihasilkan dengan besarnya input yang digunakan. Efektivitas adalah hubungan antara output suatu pusat pertanggungjawaban dengan sasaran yang harus dicapai. Ekonomis dimaksudkan sebagai penggunaan sumber daya seminimal mungkin.

Dengan sistem pengukuran prestasi diharapkan dapat mempengaruhi tingkah laku para manajer yang diukur prestasinya. Dalam sistem pengukuran prestasi yang baik disediakan suatu insentif untuk para manajer yang baik prestasinya, dengan

¹⁰ Ibid, hal.139.

harapan para manajer akan memanfaatkan insentif tersebut. Penilaian kinerja diharapkan dapat menghasilkan informasi lain sebagai umpan balik, jika prestasi suatu manajer dinilai memuaskan maka, informasi yang disampaikan kepada manajer berupa imbalan yang memadai dengan maksud agar prestasi tersebut akan terjadi lagi untuk periode yang akan datang, begitu juga sebaliknya jika prestasi suatu manajer menurun maka yang bersangkutan melakukan tindakan koreksi atau melakukan perbaikan.

Sehubungan dengan akuntansi pertanggungjawaban maka informasi akuntansi yang dilaporkan adalah mengenai input dan output dari masing-masing bagian. Akuntansi pertanggungjawaban memiliki daya tarik bagi kebanyakan pimpinan tertinggi karena hal itu memudahkan pelimpahan (delegasi) pengambilan keputusan. Jadi setiap manajer menengah diberikan kekuasaan atas suatu bagian yang lebih kecil (sub unit) bersama-sama dengan suatu wewenang.

Di lain pihak, akuntansi pertanggungjawaban memberikan sarana-sarana dasar untuk mengadakan evaluasi atas kemampuan pihak manajer. Akuntansi pertanggungjawaban juga membantu merangsang bagi setiap manajer melalui prestasi kerja.

Akuntansi pertanggungjawaban menekankan pertanggungjawaban sampai ke pihak yang memiliki keterangan yang paling lengkap (baik) dan potensi pengaruh yang terbesar atas penghasilan/biaya yang dipermasalahkan.

Berikut ini akan diuraikan beberapa manfa'at dari Informasi Akuntansi pusat pertanggungjawaban pusat pendapatan , yaitu sebagai berikut:

a. Informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai dasar penyusunan anggaran.

Anggaran meliputi aspek keuangan maupun non keuangan dari operasi yang direncanakan, anggaran suatu periode merupakan pedoman untuk melakukan operasi selama periode anggaran dan merupakan proyeksi dari hasil operasi. Proses penyiapan anggaran disebut penganggaran.

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran (role setting) dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan. Dalam proses penyusunan anggaran ditetapkan siapa yang berperan di dalam melaksanakan sebagian aktifitas pencapaian sasaran perusahaan dan ditetapkan pola sumber daya yang disediakan bagi pemegang peran tersebut untuk memungkinkannya melaksanakan perannya. Sumber daya yang disediakan bagi pemegang peran tersebut untuk memungkinkan manajer berperan dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan tersebut dinilai dengan satuan moneter standar yang berupa informasi akuntansi. Oleh karena itu penyusunan anggaran hanya mungkin dilakukan jika tersedia informasi akuntansi pertanggungjawaban, yang mengukur berbagai nilai sumber daya yang disediakan bagi setiap manajer yang berperan dalam usaha pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam tahun anggaran.

Dengan demikian anggaran pendapatan berisi informasi akuntansi pertanggungjawaban pendapatan yang mengukur nilai sumber daya yang disediakan selama tahun anggaran, bagi manajer yang diberi peran untuk mencapai sasaran perusahaan. Dalam proses penyusunan anggaran pendapatan, informasi akuntansi pertanggungjawaban pendapatan sebagai alat pengirim peran (Role sending device) kepada manajer yang diberi peran dalam pencapaian sasaran perusahaan.

b. Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai penilaian Kinerja manajer Pusat Pendapatan.

Menurut Anthony “Prestasi kerja atau biasa juga disebut kinerja adalah kontribusi yang dapat diberikan oleh suatu bagian pencapaian tujuan perusahaan”.¹¹

Oleh karena itu pengukuran kinerja dapat diartikan sebagai pengukuran atas kontribusi yang dapat diberikan oleh suatu bagian bagi pencapaian tujuan perusahaan.

Pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban yang mengelola masukan dan menghasilkan keluaran, tetapi keluaran yang dihasilkan tidak digunakan sebagai dasar untuk mengukur prestasi kerja.

Dalam menentukan prestasi suatu pusat pertanggungjawaban ada dua kriteria yang digunakan yaitu efisien dan efektifitas.

¹¹ Antony, Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi Ketiga. Terjemahan Agus Maulana Jakarta : Erlangga. 1996, hal. 200.

Efisien merupakan perbandingan antara keluaran dengan masukan atau jumlah keluaran yang dihasilkan dari suatu unit input yang kita gunakan, efektifitas adalah hubungan antara keluaran suatu pusat pertanggungjawaban dengan sarana yang harus dicapai. Semakin besar kontribusi yang dihasilkan terhadap pencapaian sasaran tersebut, maka dapat dikatakan semakin efektif pula unit tersebut.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan indikator yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, karena indikator tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan tanggungjawab terhadap perencanaan dengan realisasinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan yang menjadim tanggungjawab nya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan tersebut menurut manajer yang bertanggungjawab, Dengan demikian, informasi akuntansi pertanggungjawaban mencerminkan skor (nilai) yang dibuat oleh setiap manajer dalam menggunakan berbagai sumber daya untuk melaksanakan peran manajer tersebut dalam mencapai sasaran perusahaan.

Untuk mengevaluasi kinerja manajer pusat pendapatan, maka indikator yang digunakan adalah anggaran, yaitu dengan cara membandingkan angka-angka realisasi dengan angka-angka patokan/anggaran. Dari hasil perbandingan ini akan diperoleh gambaran mengenai penyimpangan atau selisih.

Selanjutnya selisih tersebut dianalisis, agar sebab-sebab terjadinya selisih tersebut dapat diketahui. Selisih antara angka realisasi dengan angka anggaran kemudian diberi identitas yaitu selisih yang menguntungkan atau selisih yang merugikan.

Penilaian kinerja ini menghasilkan informasi lain sebagai umpan balik jika prestasi dinilai memuaskan, maka informasi yang disampaikan kepada manajer yang memadai dengan maksud agar prestasi tersebut diulangi pada periode berikutnya sesuai dengan tujuan organisasi.

Jika hasil yang dicapai dinilai tidak memuaskan, maka ada dua macam informasi yang mungkin disampaikan, yaitu agar manajer yang bersangkutan melakukan tindakan koreksi atau melakukan perbaikan atas rencana semula. Namun prestasi yang baik tidak harus selalu merupakan prestasi yang selalu sesuai dengan rencana.

Prestasi yang baik adalah prestasi yang konsisten dengan tujuan organisasi.

c. Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Pendapatan sebagai Pemasukan Manajer

Menurut Mulyadi “ Motivasi adalah proses prakarsa yang dilakukannya suatu tindakan secara sadar dan bertujuan. Pemasukan adalah sesuatu yang digunakan untuk mendorong timbulnya prakarsa seseorang untuk melakukan tindakan secara sadar dengan bertujuan”.¹²

¹² Ibid, hal. 177.

C. Sistem Pelaporan Pertanggungjawaban Pusat Pendapatan

Laporan kepada berbagai tingkat manajemen dapat dibagi atas laporan kerja dan laporan informasi. Pemisahan yang jelas antara keduanya penting untuk diperhatikan, karena masing-masing mempunyai tujuan dan sasaran yang berbeda.

Menurut antony dkk, laporan pertanggungjawaban pelaksanaan kerja mempunyai dua tujuan :

1. Memberi sejumlah informasi kepada manajer dan pengawasan mengenai pelaksanaan kerja mereka dalam bidang-bidang yang menjadi tanggungjawabnya
2. Mendorong para manajer dan pengawasnya untuk mengambil tindakan langsung yang diperlukan guna memperbaiki pelaksanaan kerja.¹⁵

Laporan informasi disusun dengan maksud agar para manajer memperoleh informasi yang relevan dengan bidang mereka, walaupun tidak perlu berkaitan langsung dengan pertanggung jawaban spesifik atas prestasi mereka. Laporan informasi mencakup bidang sasaran yang berbeda dan lebih luas dari laporan pelaksanaan kerja.

Dalam jangka pendek laporan pertanggungjawaban pelaksanaan lebih penting dari pada laporan informasi karena adanya kebutuhan langsung yang mendesak agar perusahaan berjalan sebagai mana mestinya sedangkan untuk jangka panjang, laporan informasi yang berkaitan dengan kemajuan pertumbuhan usaha lebih penting.

¹⁵ Robert N. Anthony, dkk **Sistem Pengendalian Manajemen**, Edisi Kelima. Alih Bahasa Oleh Agus Maulana. Jakarta : Erlangga. 1997, hal 153

Dalam proses pengawasan manajemen, pelaksanaan kegiatan setiap pusat pertanggungjawaban harus diarahkan dan disesuaikan dengan program dan anggaran yang telah ditetapkan. Terjadinya penyimpangan dilaporkan melalui laporan pertanggungjawaban yang antara lain memuat tentang jumlah anggaran, realisasi dan presentase antara anggaran dan realisasinya. Laporan pertanggungjawaban umumnya disusun berdasarkan pusat pendapatan untuk periode tertentu.

Menurut Cashin dan Polimeni, laporan pertanggungjawaban yang baik sebaiknya memenuhi syarat sebagai berikut :

1. Laporan layak untuk diterima.
Ini berarti bahwa laporan tersebut memang dibutuhkan dan dapat dipergunakan oleh si penerima laporan.
2. Kelayakan laporan adalah sesuai dengan bagan organisasi.
3. Jumlah laporan adalah seminimal mungkin. ini berarti bahwa laporan tersebut memang dibutuhkan dan melayani satu tujuan khusus.
4. Membuat laporan pertanggungjawaban secara tepat waktu, baik itu harian, mingguan, ataupun bulanan.
5. Menggunakan laporan-laporan tindakan, yaitu menggunakan teknik-teknik tindakan yang memotivasi manajemen untuk mengambil tindakan korektif.
6. Laporan pertanggungjawaban hanya meliputi data yang penting.
7. Laporan pertanggungjawaban diterbitkan secepatnya.
8. Laporan tersebut merupakan pertanggungjawaban yang tepat.
Laporan pertanggungjawaban terdiri dari data yang layak untuk dipertanggungjawabkan sebagai pertanggungjawaban yang tepat.
9. Laporan pertanggungjawaban disajikan sesuai dengan standar secara konsisten, misalnya bentuk laporannya.
10. Laporan harus sederhana.
Laporan menyatakan fakta-fakta secara singkat, susunan data yang penting, rangkaian yang logis, menginterpretasikan data yang penting, menggunakan judul yang pendek dan unit-unit fisik seperti rupiah.
11. Laporan pertanggungjawaban menunjukkan perbandingan ratio, trend dan lain sebagainya.
12. Laporan dibuat secara sistem fleksibel.
13. Penyusunan laporan pertanggungjawaban berdasarkan biaya yang wajar.
14. Laporan pertanggungjawaban menggunakan alat-alat bantu visual.

15. Laporan tersebut merupakan distribusikan pengawasan.

Laporan tersebut harus diyakini sebagai pertanggungjawaban individu¹⁶

Secara umum bentuk laporan pelaksanaan kerja pusat pertanggungjawaban tidak harus mematuhi dari beberapa prinsip akuntansi yang berlaku, karena laporan tersebut merupakan bagian laporan intern suatu perusahaan yang tujuannya untuk pengendalian manajemen. Dengan demikian bentuk laporan pertanggungjawaban tersebut tergantung pada ketentuan masing-masing perusahaan.

Dalam mendisain sistem pelaporan pertanggungjawaban, langkah pertama adalah pembentukan garis wewenang dan pertanggungjawaban. Setiap bagian organisasi mewakili suatu sekmen dalam membuat dan menerima laporan mengenai fungsi-fungsi yang menjadi pertanggungjawabannya. Setiap laporan harus dipersiapkan agar dapat dengan mudah memenuhi kebutuhan salah satu bagian organisasi.

Dapatlah diketahui jika struktur organisasi perusahaan telah disusun dengan baik sesuai pembagian wewenang dan tanggungjawabnya, maka sistem pelaporan pertanggungjawaban pelaksanaan kerja akan dapat menghasilkan suatu laporan yang dapat dipergunakan oleh pimpinan untuk mengawasi jalannya kegiatan perusahaan sekaligus mengambil tindakan perbaikan bila terdapat perbedaan diluar anggaran.

¹⁶ Cashin, James and R.S. Polimeni, *Cost Accounting*,: Mc. Graw-Hil. Inc. International Edition, Singapore. 1991, hal. 145

D. Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan

Kinerja merupakan tingkat keberhasilan yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan kepada kecakapan, pengalaman dan kesungguhan. Maka seseorang manajer harus mampu melaksanakan tugas yang dibebankan dan bertanggung jawab terhadap hasil yang diperoleh sehingga memberikan motivasi yang cukup kuat dan efektif yang akan sangat berarti bagi perusahaan.

Menurut Mulyadi Penilaian Kinerja adalah sebagai berikut :

- “ Penilaian Kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.”¹³

Dari definisi diatas dapat diketahui bahwa pada dasarnya suatu organisasi dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan didalam suatu organisasi.

Prestasi kerja adalah kontribusi yang dapat diberikan oleh suatu bagian untuk mencapai tujuan perusahaan, oleh karena itu pengukuran kinerja dapat diartikan sebagai pengukuran atas kontribusi yang dapat diberikan oleh suatu bagian dalam mencapai tujuan perusahaan.

¹³ Ibid, hal.419.

Penilaian kinerja dapat dilaksanakan dalam dua tahap utama yaitu :

1. Tahap persiapan

Tahap persiapan terdiri dari tiga tahap yaitu :

- a. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab.
- b. Penetapan kriteria yang dipakai dalam mengukur kinerja.
- c. Pengukuran kinerja yang sesungguhnya.

2. Tahap penilaian.

Tahap penilaian terdiri dari tiga tahap yaitu :

- a. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
- b. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
- c. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

Penilaian kinerja pertanggungjawaban pada dasarnya dimaksudkan untuk mengukur efektifitas dan efisiensi pusat pertanggungjawaban. Kinerja pusat pendapatan dinilai berdasarkan perbandingan antara realisasi pendapatan dengan anggaran yang telah ditetapkan untuk pusat pendapatan yang bersangkutan. Dengan kata lain penilaian pusat pendapatan berdasarkan kemampuan untuk memperoleh pendapatan dengan menggunakan kemampuan sumber daya yang dimiliki.

Selain membandingkan realisasi pendapatan dengan anggaran pendapatan penilaian propitability atas pusat pendapatan dapat dilakukan dengan cara membandingkan kinerja pusat pendapatan perusahaan dengan kinerja pusat pendapatan perusahaan lain yang sejenis. Akan tetapi, pusat pendapatan tersebut harus memiliki sifat operasi serta nilai asset yang sama dengan pusat pendapatan perusahaan lain dengan perusahaan yang dibandingkan tersebut.

Menurut Mulyadi manfa'at kinerja pusat pendapatan dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotifasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti; promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan criteria seleksi dan evaluasi program pelatihan.
4. menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.¹⁴

¹⁴ Ibid, hal. 416.

BAB III

KANTOR KOPERASI KARYAWAN PDAM TIRTANADI

A. Gambaran Umum Koperasi Karyawan PDAM Tirtanadi Medan.

Koperasi Karyawan Tirtanadi adalah suatu Koperasi yang tumbuh dan didirikan atas keinginan Karyawan Tirtanadi sendiri.

Akta Pendirian Koperasi Karyawan Tirtanadi ditanda tangani oleh yang diberi Kuasa Rapat Pembentukan pada tanggal 23 Agustus 1986 pada hari Sabtu di Jalan Sisingamangaraja No. 1 Medan, yaitu:

1. Drs. Haji Ihutan Ritonga
2. Kamaruddin Lubis
3. Haji Ahmad Thaib
4. Amir Husin
5. Leo Marjono
6. Nursalim Sinaga

Awal perjalanan Koperasi Karyawan Tirtanadi ini pertama sekali dipimpin oleh Saudara Kamaruddin Lubis dibantu oleh unsur Pengurus lainnya, di samping tugas sehari – hari sebagai Karyawan PDAM Tirtanadi.

Anggota Koperasi Karyawan Tirtanadi adalah seluruh Pegawai PDAM Tirtanadi baik yang berada di Kantor Pusat, Cabang maupun unit kerja lainnya, tidak termasuk pegawai yang berstatus pegawai honor bulanan.

Modal dasar Koperasi Karyawan Tirtanadi kepada setiap anggota dikenakan uang pangkal sebesar Rp 10.000,- / anggota dan iuran wajib sebesar Rp 1.000,- / bulan / anggota.

Untuk mempertajam gerak langkah Koperasi Karyawan Tirtanadi diadakan perubahan Kepengurusan dan untuk ini ditunjuk Saudara Rusdi Wijaya sebagai Ketua dan Saudara Sirad Wijaya sebagai Sekretaris Koperasi Karyawan Tirtanadi.

Dalam perjalanan selanjutnya Koperasi Karyawan Tirtanadi, diadakanlah perubahan Kepengurusan sesuai SK Direksi PDAM Tirtanadi No. 38 / KPTS / 97 tanggal 20 Mei 1997 dalam upaya agar Koperasi Karyawan Tirtanadi lebih lincah gerakannya terutama dalam melayani keinginan dan kebutuhan para anggota baik kegiatan simpan – pinjam maupun layanan – layanan keperluan anggota di luar simpan – pinjam.

Untuk tercapainya maksud tersebut, oleh Pengurus Koperasi dalam hal ini di Ketuai Saudara Drs. Ruslansyah menaikkan iuran wajib bulanan anggota dari Rp 1.000,- menjadi Rp 7.500,- / bulan / anggota.

Bapak Direksi PDAM Tirtanadi selaku Pembina, berkeinginan agar Koperasi Tirtanadi maju dan berkembang seperti Koperasi lainnya yang terlebih dahulu mapan dalam bidang permodalan, tanpa diminta Direksi PDAM Tirtanadi telah memberikan tambahan modal Koperasi Karyawan Tirtanadi sebesar Rp 100.000.000,-.

Rapat Anggota Khusus Perubahan Anggaran Dasar Koperasi Karyawan Tirtanadi Propinsi Daerah Tingkat I Sumatera Utara Medan yang diadakan untuk merubah Anggaran Dasar atau penyesuaian dengan ketentuan Undang – Undang No. 25 tahun 1992 tentang

Koperasi yang diselenggarakan pada tanggal 09 Februari 1998, bertempat di Aula PDAM Tirtanadi, Jl. Sisingamangaraja No. 1 Medan.

Jumlah anggota yang hadir 768 orang, sedangkan jumlah anggota seluruhnya ada 895 orang.

Rapat Anggota Khusus Perubahan Anggaran Dasar sah menurut ketentuan di dalam Anggaran Dasar Koperasi yang lama Pasal 29 ayat (1) dan dengan berpedoman kepada ketentuan Undang – Undang No. 25 tahun 1992 tentang perkoperasian Rapat memutuskan dengan suara bulat / aklamasi untuk merubah Anggaran Dasar Koperasi Karyawan Tirtanadi Propinsi Daerah Tingkat I Sumatera Utara Medan didaftar dalam buku daftar Umum Departemen dan Pengusaha Kecil RI Kantor Wilayah Propinsi Sumatera Utara pada tanggal 16 Mei 1987, Nomor 4594 / BH / V.

Dengan terbitnya Surat Keputusan Direksi Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi Propinsi Daerah Tingkat I Sumatera Utara No. 48 / KPTS / 99 tanggal 27 Mei 1999 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Pengurus Harian Koperasi Pegawai Karyawan PDAM Tirtanadi.

Susunan Kepengurusan Koperasi Karyawan Tirtanadi sesuai SK Direksi PDAM Tirtanadi No. 48 / KPTS / 99 tanggal 27 Mei 1999 adalah:

| | |
|-------------------|-----------------------------|
| Pembina | : Direksi PDAM Tirtanadi |
| Ketua | : Rodjiun Ks |
| Sekretaris | : Tukimin Haryono |
| Bendahara | : Nina Nurdiana Sy, Harahap |

Seksi – Seksi :

| | |
|---------------------------|-----------------------------------|
| Seksi Usaha | : Baginda Hutabarat |
| Seksi Simpan Pinjam | : Waris Adi Suwondo |
| Seksi Toko / Niaga | : Hj. Ida Mahlan |
| Seksi Pembukuan | : H. Subandi |
| Seksi Perlengkapan | : Saijan Al Suwito |
| Pembantu Umum | : Zainal |
| Badan Pemeriksa Pembukuan | : Kabag. Adm. Keuangan / Keuangan |

Tugas Utama Pengurus Koperasi Karyawan Tirtanadi Sk No. 48 / KPTS / 99 tanggal 27 Mei 1999 adalah bertugas secara penuh mengelola Koperasi dan ditempatkan pada unit kerja tersendiri yaitu Koperasi Karyawan Tirtanadi.

Pengurus meneruskan program – program kepengurusan yang lama baik bersifat intern maupun ekstern di samping mengadakan pembenahan – pembenahan dalam bidang Administrasi Keuangan, investasi barang milik Koperasi dan keanggotaan Koperasi Karyawan Tirtanadi dan lain – lain.

Untuk pertama kali Pengurus Koperasi karyawan Tirtanadi pada tanggal 17 Mei 2000 menggelar RAT tahun bulan 1999, melaporkan perkembangan Koperasi dan laporan keuangan di samping itu mengadakan Perubahan Kepengurusan Koperasi dengan penambahan Dewan Penasehat dan Pengawas yang disahkan oleh Rapat Anggota Tahunan tahun buku 1999, tentang Susunan Kepengurusan Koperasi Karyawan Tirtanadi periode 2000 – 2003 dan struktur organisasinya yang tercantum dalam lampiran Surat Keputusan

Direksi PDAM Tirtanadi Propinsi Sumatera Utara selaku Pembina Koperasi Tirtanadi
No. 31 / KPTS / 00 tanggal 12 Juni 2000.

Langkah awal Program Kerja Pengurus Koperasi Tirtanadi adalah:

1. Meneruskan pembenahan administrasi Koperasi, baik dalam bidang keuangan, keanggotaan dan inventaris barang Koperasi.
2. Mengupayakan usaha – usaha lain di samping usaha yang sudah ada atas bantuan pekerjaan dari PDAM Tirtanadi berupa penagihan rekening air.
Pekerjaan – pekerjaan baru yang diberikan oleh PDAM Tirtanadi adalah pembabatan rumput, cleanning service, pemberantasan hama, pemeliharaan taman, service AC, dll.
3. Mengadakan kerjasama mitra usaha dengan Gelora Plaza dan usaha – usaha lain.
4. Memperbesar iuran wajib anggota.
5. Menyediakan / menambah alat – alat untuk pesta seperti tratak dan kursi pesta.
6. Memberikan bantuan minuman syrup untuk anggota setiap bulan puasa dan mengeluarkan SHU setiap tahun kepada seluruh anggota Koperasi Tirtanadi.

Pada tanggal 31 Juli 2003 Pengurus Koperasi Karyawan Tirtanadi untuk ke dua kalinya menyelenggarakan RAT tahun buku 2002 yang dihadiri para utusan anggota secara perwakilan hal ini dibenarkan dalam Akta Perubahan Koperasi Tirtanadi.

Dalam RAT Pengurus melaporkan perkembangan Koperasi dan laporan keuangan tahun buku 2002 dan dilanjutkan dengan pemilihan Pengurus baru Periode 2003 – 2006 serta Struktur Organisasinya yang disahkan oleh Rapat Anggota.

Direksi selaku Pembina Koperasi Karyawan Tirtanadi mengeluarkan SK Direksi PDAM Tirtanadi Propinsi Sumatera Utara selaku Pembina Koperasi Tirtanadi No. 77 B / KPTS / 03 tanggal 05 Agustus 2003 tentang Pengesahan Susunan Kepengurusan Koperasi Tirtanadi Periode 2003 – 2006 dan Struktur Organisasi. Hasil keputusan Rapat Anggota Tahunan Koperasi Tirtanadi tahun buku 2003 tanggal 31 Juli 2003 sebagai berikut:

| | |
|-------------------|---|
| Pembina | : Direksi PDAM Tirtanadi |
| Penasehat | : Drs. Fahri Hasibuan Ir. Dompok Simatupang Willastry BA Hj. Setiawati Rosmida Hsb, SH Ir. H. A. Syarif Harahap, MM |
| Pengawas | : Drs. Mulkanuddin Ritonga, MM Rusli Panut Drs. Fahmi Fuad Harahap Ir. Baharudin Ritonga Drs. M. Yusuf Pohan, MM |
| Ketua | : H. Rodjiun Ks |
| Sekretaris | : Tukimin Haryono |
| Bendahara | : Ida Fahleni Hsb, SH |

Program utama yang akan dilaksanakan Pengurus Koperasi sebagai berikut:

1. Meneruskan program yang sudah dilaksanakan selama ini baik dalam bidang membenahan administrasi Keuangan, inventaris barang milik Koperasi dan keanggotaan Koperasi.
2. Meningkatkan iuran wajib bulanan dari Rp 10.000,- menjadi Rp 20.000,- / bulan.
3. Meningkatkan pinjaman uang kepada anggota dari Rp 3.000.000,- menjadi Rp 5.000.000,- jasa 1 %, dan masa pinjaman menjadi 24 bulan.
4. Memberikan bantuan minuman syrup kepada seluruh anggota pada Hari Raya Idul Fitri untuk yang beragama Islam dan bantuan minuman syrup pada Tahun Baru bagi beragama Kristen.
5. Melayani kebutuhan anggota antara lain :
 - Tratak pesta dan kursinya.
 - Kebutuhan – kebutuhan lainnya.
6. Memberikan SHU setiap tahun kepada anggota.

Sampai dengan tanggal 15 Agustus 2005, Koperasi Karyawan Tirtanadi dalam rangka mengelola kegiatan Koperasi mempunyai:

- | | | |
|----------------------|---|---------|
| 1. Pengurus Koperasi | : | 3 orang |
| 2. Manager | : | 1 orang |
| 3. Ka. Seksi | : | 2 orang |
| 4. Ka. Subsidi | : | 4 orang |
| 5. Ka. Loker | : | 8 orang |

6. Pegawai : 182 orang
7. Loker Penagihan Rekening Air : 7 loket
- Terdiri dari :
- a. Loker Medan Utama
 - b. Loker Medan Halat
 - c. Loker Medan Denai
 - d. Loker Medan Sunggal
 - e. Loker Padang Bulan
 - f. Loker Deli Tua
 - g. Loker Deli Serdang
 - h. Loker H. M. Yamin

B. Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Manajer Pusat Pendapatan Di perusahaan .

Informasi akuntansi pertanggungjawaban manajer pusat pendapatan di perusahaan merupakan laporan atas pendapatan - pendapatan yang dianggarkan dan yang telah dikeluarkan yang harus dipertanggungjawabkan pemakaiannya oleh manajer yang bersangkutan, dalam hal ini adalah manajer operasi sehingga pendapatan yang dilaporkan adalah pendapatan operasi .

Akuntansi pertanggungjawaban membebaskan tanggung jawab kepada manajer pusat pertanggungjawaban dengan anggapan bahwa manajer tersebut seolah-olah merupakan individu terpisah dari manajer lain. Pembebanan tanggung jawab kadang-kadang mengakibatkan fakta bahwa dalam organisasi terdapat pemimpin kelompok formal

dan non formal serta bahwa kinerja kelompoklah yang sebenarnya diukur, oleh karena itu dalam perancangan sistem akuntansi pertanggungjawaban perlu dipertimbangkan dinamika kelompok untuk menerima sasaran yang ditetapkan.

Penyusunan program merupakan proses pengambilan keputusan mengenai program-program yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dan taksiran jumlah sumber daya yang akan dialokasikan kepada setiap program tersebut.

Anggaran adalah suatu rencana kegiatan yang dinyatakan secara kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, yang berjangka waktu tertentu dan biasanya satu tahun. Dalam penyusunan anggaran, program-program diterjemahkan sesuai dengan tanggung jawab setiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian dari program tersebut.

Penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran setiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian dari program. Penyusunan anggaran memerlukan kerja sama para manajer pada berbagai jenjang organisasi agar dapat menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan sekaligus sebagai alat kendali.

Untuk tujuan tersebut diperlukan pengidentifikasian dan penetapan unit kerja sebagai suatu pusat pertanggungjawaban tertentu sesuai dengan sifat dan sasaran kegiatan yang dilakukannya, yaitu sebagai pusat pendapatan. Pusat pendapatan merupakan pusat tanggung jawab yang manajernya bertanggungjawab atas pendapatan yang diperoleh dalam unit tersebut.

Di Koperasi Karyawan PDAM Tirtanadi Medan pusat pendapatan yang diteliti terdiri dari :

1. Bagian Operasional Penagihan Rekening
2. Bagian Non Operasional Penagihan Rekening yang membawahi :
 - Penjualan Kredit kepada anggota
 - Operasional Fotocopy
 - Penjualan/Pekerjaan lain-lain

Informasi akuntansi pertanggungjawaban diperusahaan berisikan tentang informasi mengenai pendapatan. Titik awal dari pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban adalah penyusunan anggaran yang menggambarkan rencana kerja pusat pendapatan sekaligus sebagai pedoman pelaksanaannya. Pertanggungjawaban yang dilakukan oleh bagian operasional penagihan dan bagian non operasional adalah dengan sistem :

1. Bagian Operasional Penagihan Rekening

Pada bagian ini sistem pertanggungjawabannya dilakukan dengan cara, setiap Ka.Loket penagihan akan melaporkan atau mempertanggungjawabkan hasil laporan yang dibuat, baik laporan berupa bulanan dan tahunan kepada kepala penagihan yang membawahinya. Setelah laporan tersebut sudah berada kepada kepala operasional penagihan rekening maka kepala tersebut akan melaporkan dan mempertanggungjawabkan hasil laporan tersebut kepada manajer.

2. Bagian Non Operasional Penagihan Rekening.

Pada bagian ini sistem pertanggungjawabannya dilakukan dengan cara, setiap bagian ini langsung melaporkan atau mempertanggungjawabkan hasil laporan yang dibuat baik bulanan dan tahunan kepada manajer langsung. Dari dua hal tersebut manajer akan mempertanggungjawabkan hasil laporan tersebut kepada Ketua Koperasi Karyawan Tirtanadi. Dari laporan-laporan tersebut oleh Ketua Koperasi diberikan kepada bagian akuntansi dan pengawas intern dalam jangka waktu tiga hari kerja untuk di rangkum dan diperiksa keabsahannya/kebenarannya yang nantinya sebagai bahan laporan ketua kepada Pembina Koperasi Karyawan Tirtanadi.

Selain itu manajer pusat pertanggungjawaban juga akan memberikan jawaban secara lisan atas apa yang terjadi pada anggaran pendapatan dengan realisasinya. Jadi dasar penilaian kinerja manajer pusat pendapatan adalah laporan pelaksana kerja.

Pada pembahasan ini, penulis hanya mengambil sampel pertanggungjawaban manajer pusat pendapatan pada tahun 2003 melalui anggaran pendapatan dan realisasinya. Dari laporan anggaran pendapatan dan realisasinya, diketahui bahwa terjadi penyimpangan pada seluruh unsur-unsur pendapatan dan semuanya bersifat menguntungkan. Penyimpangan tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel-1
Anggaran/Realisasi Pendapatan Operasi Tahun 2003

| Kode Rek | Jenis Pendapatan | Anggaran | Realisasi | Penyimpangan | |
|----------|----------------------------------|----------------------|----------------------|--------------------|--------------|
| | | | | Pendapatan | % |
| 01 | Pendapatan Fee Penagihan Rek | 2.430.981.000 | 2.478.585.745 | 47.604.745 | 1,96 |
| 02 | Pendapatan jasa Piutang Uang | 1.192.881.000 | 1.246.985.200 | 54.104.200 | 4,34 |
| 03 | Pendapatan jasa Piutang Toko | 1.124.562.000 | 1.152.295.225 | 27.733.225 | 2,47 |
| 04 | Pendapatan jasa Piutang Honda | 84.156.000 | 112.456.821 | 28.300.821 | 33,63 |
| 05 | Pendapatan jasa Pengurusan STNK | 79.854.000 | 86.915.700 | 7.061.700 | 8,84 |
| 06 | Pendapatan jasa Pemakaian Tratak | 168.547.500 | 142.905.015 | (25.642.485) | (15,21) |
| 07 | Pendapatan jasa Lain-Lain | 11.487.000 | 8.816.500 | (2.670.500) | (23,25) |
| 08 | Pendapatan Operasional Potocopy | 110.245.500 | 113.873.457 | 3.627.957 | 3,29 |
| | Jumlah Pendapatan Operasi | 5.202.714.000 | 5.342.833.663 | 140.119.633 | 16,07 |

Sumber : Tabel -1 (data diolah)

C. Sistem Pelaporan Pertanggungjawaban Pusat Pendapatan

Pada hakekatnya sistem pelaporan pertanggungjawaban menyajikan laporan kerja dan laporan informasi pertanggungjawaban untuk pengawasan manajemen yang terdiri dari seperangkat laporan yang saling berhubungan yang disediakan oleh para manajer diberbagai pusat pertanggungjawaban di dalam suatu perusahaan.

Pelaporan ini berisi informasi pertanggungjawaban kearah tingkat manajerial yang lebih tinggi. Dengan demikian pada setiap tingkatan yang lebih tinggi akan menerima laporan pertanggungjawaban dari tingkat manajerial yang lebih rendah, berisi informasi yang lebih rinci, sesuai dengan laporan yang baik, semakin tinggi tingkatan manajerialnya, semakin ringkas laporan yang harus disampaikan.

Sistem pelaporan pusat pertanggungjawaban harus dirancang sedemikian rupa untuk menyediakan fakta-fakta yang diperlukan oleh semua kegiatan manajemen.

Laporan pertanggungjawaban merupakan suatu alat pertanggungjawaban bagi tiap-tiap pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

Tujuan sistem pelaporan ini adalah untuk menyampaikan pengukuran hasil kerja dan penyimpangan yang terjadi serta dapat memberikan pengawasan bagi manajemen mengenai segala segi efisiensi operasional perusahaan. Adapun yang membuat laporan pusat pendapatan adalah Kepala Seksi Pembukuan yang sebelumnya data-data pendapatan dikumpulkan dan kemudian diolah menjadi laporan pertanggungjawaban yang disusun terperinci menurut pendapatan-pendapatan yang terjadi.

Laporan ini terdiri dari laporan bulanan dan laporan tahunan yang terdiri dari :

1. Laporan Keuangan
 - a. Laporan Laba / Rugi
 - b. Neraca
2. Laporan tambahan lainnya
 - a. Tingkat penilaian kesehatan perusahaan
 - b. Daftar aktiva tetap.

Khusus untuk laporan pertanggungjawaban pendapatan disajikan kepada seksi Pembukuan / bagian akuntansi dalam bentuk laporan laba rugi perusahaan sebagai berikut :

Tabel - 2
Laporan L/R
KOPERASI KARYAWAN PDAM TIRTANADI MEDAN
Untuk Tahun Yang Berakhir 31 Desember 2003

| KETERANGAN | TAHUN 2003 | | | |
|--|----------------------|----------------------|---------------------|---------------|
| | TARGET | REALISASI | NAIK/TURUN | % |
| 1 PENDAPATAN OPERASIONAL | | | | |
| Pendapatan Fee Penagihan Rek | 2.430.981.000 | 2.478.585.745 | 47.604.745 | 1,96 |
| Pendapatan jasa Piutang Uang | 1.192.881.000 | 1.246.985.200 | 54.104.200 | 4,54 |
| Pendapatan jasa Piutang Toko | 1.124.562.000 | 1.152.295.225 | 27.733.225 | 2,47 |
| Pendapatan jasa Piutang Honda | 84.156.000 | 112.456.821 | 28.300.821 | 33,63 |
| Pendapatan jasa Pengurusan STNK | 79.854.000 | 86.915.700 | 7.061.700 | 8,84 |
| Pendapatan jasa Pemakaian Tratak | 168.547.500 | 142.905.015 | (25.642.485) | (15,21) |
| Pendapatan jasa Lain-Lain | 11.487.000 | 8.816.500 | (2.670.500) | (23,25) |
| Pendapatan Operasional Potocopy | 110.245.500 | 113.873.457 | 3.627.957 | 3,29 |
| | 5.202.714.000 | 5.342.833.663 | 140.119.663 | 16,26 |
| 2 BIAYA OPERASI | | | | |
| Biaya Langsung Usaha | 2.897.500.000 | 2.901.789.000 | 4.289.000 | 0,15 |
| Biaya Non Usaha | 115.300.000 | 98.571.633 | (16.728.367) | (14,51) |
| Biaya Administrasi & Umum | 2.067.500.500 | 2.234.960.000 | 167.459.500 | 8,10 |
| Biaya Lain-lain | 12.700.500 | 10.250.300 | (2.450.200) | (19,29) |
| | 5.093.001.000 | 5.245.570.933 | 152.569.933 | -25,55 |
| 3 LABA / (RUGI) USAHA (1 - 2) | 109.713.000 | 97.262.730 | (12.450.270) | 41,81 |

Sumber: Tabel II (data diolah)

D. Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan

Penilaian Kinerja pusat pertanggungjawaban pendapatan operasi yang ada di perusahaan merupakan suatu sistem penilaian kinerja yang menggunakan informasi akuntansi pertanggungjawaban pendapatan operasi, dimana informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer operasi yang bertanggungjawab

terhadap perencanaan dan realisasinya. Manajemen puncak akan menilai prestasi kerja manajernya dengan menggunakan informasi akuntansi pertanggungjawaban masa lalu.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa lalu dimanfaatkan sebagai penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan memotivasi manajer. Sehubungan dengan penilaian kinerja pusat pendapatan operasi, manajer pusat pendapatan operasi akan dimintai pertanggungjawaban atas pendapatan -pendapatan operasi yang dapat dikendalikan, karena wewenang yang dimilikinya dapat digunakan untuk mempengaruhi secara signifikan pendapatan - pendapatan operasi terkendali tersebut.

Dalam mengevaluasi pengukuran kinerja manajer pusat pendapatan operasi, kriteria yang digunakan adalah efisiensi dan efektivitas. Pengukuran efisiensi dapat dikembangkan dengan cara membandingkan antara kenyataan (realisasi) pendapatan yang dipergunakan dengan standart pendapatan yang telah ditetapkan (anggaran) yaitu gambaran tentang tingkat pendapatan tertentu yang diperlukan untuk dapat menghasilkan sejumlah keluaran yang diperlukan untuk dapat menghasilkan sejumlah keluaran tertentu.

Pada manajer pusat pendapatan operasi, indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja adalah dengan cara membandingkan angka-angka realisasi pendapatan operasi dengan anggaran pendapatan operasi yang telah ditetapkan. Selisih antara angka realisasi dengan anggaran kemudian diberi identitas yaitu berupa selisih yang menguntungkan (favorable) dan selisih yang merugikan (unfavorable). Selanjutnya selisih tersebut dianalisis untuk mengetahui penyebab terjadinya.

Adapun penilaian kinerja manajer pusat pendapatan yang dilaksanakan di Koperasi Karyawan PDAM Tirtanadi dapat dilihat dari beberapa pedoman yaitu :

- 1) Melalui Penagihan dan penjualan kredit yang dibebankan kepada Ka.Loket dan bagian penjualan kredit.
- 2) Melalui pendapatan usaha yang dibandingkan dengan pengeluaran biaya masing-masing bagian.
- 3) Melalui anggaran dan realisasi yang tertuang dalam laporan manajemen.

Secara umum penilaian kinerja perusahaan ini dinilai dari keberhasilan atas operasional penagihan rekening dan pendapatan jasa penjualan secara kredit yang telah ditargetkan oleh perusahaan.

Laporan yang berisi penilaian kinerja pusat pendapatan disusun sesuai dengan hasil yang telah dicapai. Proses penyusunan laporan memerlukan sistem akuntansi untuk pusat pertanggungjawaban disebut sebagai sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Proses yang dilakukan adalah :

1. Pengumpulan data-data laporan pendapatan dari masing-masing pusat pendapatan yang berupa laporan bulanan yang selanjutnya diproses oleh seksi Pembukuan / bagian Akuntansi.
2. Kalkulasi Pendapatan dibuat berdasarkan laporan-laporan pendapatan tersebut.

3. Hasil realisasi pendapatan yang diperoleh dibandingkan dengan anggaran pendapatan dengan tingkat signifikansi penyimpangan sebesar 5 %.

Pada pusat pendapatan dilakukan perbandingan antara realisasi dengan anggaran yang telah ditetapkan. Selanjutnya penyimpangan inilah yang akan dianalisa oleh Top manajemen apakah manajer pusat pendapatan telah memberikan kinerja yang baik atau tidak sesuai dengan alasan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Dalam evaluasi kinerja, hasil pengukuran kinerja secara periodik akan dibandingkan dengan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Informasi penyimpangan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan diumpamakan dalam laporan kinerja kepada manajer pusat pendapatan yang bertanggungjawab.

Adapun asumsi penilaian yang ditetapkan perusahaan adalah sebagai berikut :

- a. Jika realisasi pendapatan lebih besar dari pendapatan yang dianggarkan, maka kinerja manajer pusat pendapatan cenderung meningkat dan dengan peningkatan ini seorang manajer akan mendapatkan imbalan dari perusahaan berupa kenaikan golongan dan bonus yang besarnya disesuaikan dengan kemampuan perusahaan.
- b. Jika realisasi pendapatan lebih kecil dari pendapatan yang dianggarkan, maka kinerja manajer pusat pendapatan cenderung menurun dan dengan penurunan ini seorang manajer akan mendapatkan sanksi dari perusahaan berupa teguran secara tertulis dan penundaan kenaikan golongan bisa jadi manajer tersebut akan dimutasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian-uraian yang telah dikemukakan pada Bab-bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban telah berperan dalam menilai kinerja manajer pusat pendapatan pada Koperasi Karyawan PDAM Tirtanadi Medan, maka penulis mengambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Informasi Akuntansi yang dilaksanakan di perusahaan sudah terlaksana dengan baik, karena perusahaan telah menerapkan pola secara efektif penerapan pengelolaan berdasarkan tujuan atau penerapan berdasarkan pengendalian.
2. Penilaian kinerja pusat pendapatan dilakukan dengan membandingkan anggaran pendapatan dengan realisasinya yang dapat dilihat dalam laporan pelaksanaan kerja, dimana hampir semua penyimpangan yang terjadi menguntungkan.
3. Secara keseluruhan kinerja manajer pusat pendapatan sudah baik, ini dapat dilihat dari hasil yang diperoleh dimana anggaran yang ditargetkan kepada manajer pusat pendapatan dapat tercapai.
4. Penilaian kinerja pusat pendapatan yang diterapkan oleh perusahaan sudah berjalan baik, dimana ditandai dengan adanya pemberian penghargaan atau hukuman sesuai dengan baik buruknya kinerja pusat pendapatan.

D. Saran

1. Hendaknya perusahaan membuat target pendapatan disesuaikan dengan target biaya operasi sehingga tanggungjawab manajer pusat pendapatan diimbangi dengan tanggungjawab manajer pusat biaya.
2. Sebaiknya untuk meningkatkan efisiensi laporan pada perusahaan, maka perlu adanya penyempurnaan pedoman pelaporan akuntansi pertanggungjawaban dengan membuat komentar dan penjelasan. Dengan cara ini akan membuat pemakaian laporan (pengambilan keputusan) dapat memahami isi laporan.
3. Hendaknya dalam laporan pertanggungjawaban terdapat suatu lampiran penjelasan penyebab terjadinya penyimpangan pendapatan, walaupun sistem pelaporan di perusahaan ini juga sudah cukup memadai.
4. Dalam menerapkan penilaian kinerja sebaiknya perusahaan melakukan penilaian kinerja manajer tidak hanya berdasarkan anggaran pendapatan akan tetapi juga menggunakan disiplin dan loyalitas kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Belkauli. . **Teori Akuntansi**. Terjemahan Herman Wibowo.Erlangga, Jakarta 1993.
- Antony , **Sistem Pengendalian Manajemen**. Edisi Ketiga. Terjemahan Agus Maulana. Jakarta : Erlangga, 1996
- Honrngrren, Charles T dan Foster, George. **Akuntansi Biaya : Suatu Pendekatan Manajerial**. Jilid I. Edisi Keenam. Cetakan Pertama. Terjemahan Marianus Sinaga. Erlangga, Jakarta, 1992.
- Hasibuan, Melayu S.P,Haji, **Manajemen : Dasar, Pengertian dan Masalah**, Edisi Revisi,Cetakan Ketiga, Bumi Aksara, Jakarta, 2004.
- Mulyadi. **Akuntansi Manajemen**. Cetakan Pertama, Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yayasan Keluarga Pahlawan Negara, Yogyakarta, 1993.
- Mulyadi. **Akuntansi Biaya**. Cetakan Ketiga.PT. Salemba Empat, Jakarta, 2001.
- Mas'ud Machfoedz. **Akuntansi Manajemen**. Edisi Pertama., Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi, Yogyakarta, 1993.
- Robert N.Anthony, dkk Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi Kelima. Alih Bahasa oleh Agus Maulana.Jakarta : Erlangga. 1997
- Simamora, Henry. **Akuntansi Manajemen**. Cetakan Pertama, Salemba Empat, Jakarta 1999
- Sudjana.**Metoda Statistik**. Edisi Kelima, Tarsito, Bandung, 1992
- S.Nasution dan M.Thomas, **Buku Penuntun membuat Tesis Skripsi Disertasi dan Makalah**. Edisi II, Penerbit Bumi Jakarta 1999
- Usry Milton F, **Akuntansi Biaya**, Edisi ke 13, Terjemahan Krista, Salemba Empat, Jakarta, 2005.