

**ANALISIS PENERAPAN SISTEM AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN PADA
PT. TOGO JAYAGORONTALO**

Oleh :

ABDULAH SULEMAN

E.11.17.009

SKRIPSI

**Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Ujian Guna Memperoleh Gelar Sarjana
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Ichsan Gorontalo**



**PROGRAM SARJANA
UNIVERSITAS ICHSAN GORONTALO
GORONTALO**

2021

HALAMAN PENGESAHAN

**ANALISIS PENERAPAN SISTEM AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN
(Pada PT.Togo Jaya Gorontalo)**

Oleh :

ABDULAH SULEMAN

E1117009

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Ujian Guna Memperoleh Gelar Sarjana
Dan Telah Disetujui Oleh Tim Pembimbing Pada Tanggal
Gorontalo, 01 April 2021

Pembimbing I



Dr. Bala Bakri, SE., S.Psi., MM
NIDN : 0002057501

Pembimbing II



Marina Paramitha, SE., M.Ak
NIDN : 0907039101

HALAMAN PERSETUJUAN
ANALISIS PENERAPAN SISTEM AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN PADA
PT. TOGO JAYA GORONTALO

OLEH :

ABDULAH SULEMAN

E11.17.009

Telah memenuhi syarat dan Dipertahankan pada komisi Ujian Akhir
Hari/Tanggal : Kamis, 01 April 2021

Komisi Penguji :


1. Reyther Biki, SE., M.Si
2. Rahma Rizal, SE., AK., M.Si
3. Rizka Yunika R, SE., M.Ak
4. Dr. Bala Bakri, SE., S.Psi, MM
5. Marina Paramitha, SE., M.Ak



Mengetahui



Dekan Fakultas Ekonomi


Dr. Anawan, S.Psi., SE., MM
NIDN : 0922057502

Ketua Program Studi Akuntansi


Rahma Rizal, SE., AK., M.Si
NIDN : 0914027902

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Skripsi ini adalah hasil dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana) baik di Universitas Ichsan Gorontalo maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Skripsi ini adalah murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing.
3. Dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang telah dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dicantumkan secara acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena skripsi ini, serta sanksi lain sesuai dengan norma yang berlaku diperguruan tinggi ini.

Gorontalo, 01 April 2021

buat Pernyataan



Abdulah Suleman
E11.17.009

ABSTRACT

ABDULAH SULEMAN. E1117009. ANALYSIS OF RESPONSIBILITY ACCOUNTING SYSTEM APPLICATION AT PT. TOGO JAYA GORONTALO.

The objectives of this study are to identify (1) the responsibility center, (2) the standards used for work performance benchmark, (3) the measurement system for manager's work performance, (4) the system for reward and punishment at PT. Togo Jaya Gorontalo. The method used in this study is a descriptive qualitative approach. The data collection is conducted by means of observation, interviews, and documentation. The results of the study show that: 1) the responsibility accounting system applied at PT Togo Jaya Gorontalo has identified responsibility center as an organizational unit as the accounting department, vehicle department, engineering department, personnel department, marketing department, top manager, and director president. 2) PT. Togo Jaya Gorontalo has established two standards of measurement for their employees' work performance. Both standards are non-financial in the form of Standard Operating Procedure and financial in the form of the standard cost. 3) the measurement of work performance for responsibility center managers is carried out by means of comparing the established budget with its realization. However, this is rarely executed. 4) The reward and punishment for responsibility center managers is not carried out based on work performance evaluation.

Keywords: responsibility accounting system, qualitative research



ABSTRAK

ABDULAH SULEMAN. E1117009. ANALISIS PENERAPAN SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PADA PT. TOGO JAYA GORONTALO.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: 1) bagaimana identifikasi pusat pertanggungjawaban, 2) apakah standar yang digunakan sebagai tolak ukur kinerja, 3) bagaimana sistem pengukuran kinerja manajer, 4) bagaimana sistem pemberian reward dan punishment pada PT. Togo Jaya Gorontalo. Metode yang digunakan dalam penelitian ini melalui pendekatan kualitatif dengan penyajian secara deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan pada PT. Togo Jaya Gorontalo telah mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban sebagai unit organisasi seperti bagian accounting, bagian kendaraan, bagian teknik, bagian personalia, bagian pemasaran, top manager, serta presiden direktur. 2) PT. Togo Jaya Gorontalo telah menetapkan dua standar dalam mengukur kinerja karyawan. Kedua standar tersebut adalah standar yang bersifat *non financial* berupa *Standar Operating Procedure*, dan standar bersifat *financial* berupa biaya standar. 3) Pengukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dilakukan dengan cara membandingkan anggaran yang telah ditetapkan dengan realisasinya. Namun, pengukuran kinerja tersebut jarang dilakukan. 4) Pemberian penghargaan dan hukuman kepada manajer pusat pertanggungjawaban tidak dilakukan berdasarkan evaluasi kinerja.

Kata kunci : sistem akuntansi pertanggungjawaban, penelitian kualitatif



MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“MOTTO”

“Sesungguhnya sesudah kesulitan pasti ada kemudahan. Maka apabila sudah selesai dari suatu urusan, kerjakanlah dengan sungguh-sungguh urusan yang lain”

(QS. Al-Insyirah:6-7)

Banyak dari kegagalan hidup adalah orang-orang yang tidak menyadari betapa Dekatnya mereka dengan kesuksesan ketika mereka menyerah.

(Thomas Edison)

Jangan pernah menyerah ketika masih mampu berusaha lagi. Tidak ada kata berakhir sampai berhenti mencoba.

(ABDULAH SULEMAN)

“PERSEMBAHAN”

Atas Ridho-Nya kupersembahkan karya ini sebagai

Rasa terima kasihku kepada kedua orang tuaku.

Ayahku (Yusuf Suleman) dan Ibuku (Jamila Daud) yang telah melahirkan,

Membesarkan, membimbingku, dan tiada henti memberikan do’a, motivasi serta cinta

dan kasih sayang. Semoga limpahan rahmat dan cinta kasih Allah SWT selalu disertakan.

Aamiin Yaa Rabbal Allamin

ALMAMATERKU TERCINTA

UNIVERSITAS ICHSAN GORONTALO

TEMPATKU MENIMBA ILMU

2021

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT., karena berkat Rahmat dan Ijin-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul, “Analisis Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT. Togo Jaya Gorontalo”. Skripsi ini dibuat demi memenuhi salah satu syarat untuk mencapainya gelar sarjana pada Universitas Ichsan Gorontalo.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak dapat diselesaikan dengan baik tanpa dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini terutama kepada: Ketua Yayasan Moh. Ichsan Gaffar, SE.,M.Ak.,Csr. Dr.Abdul Gaffar La Tjokke, M.Si., selaku Rektor Universitas Ichsan Gorontalo, Dr. Ariawan,S.Psi.,SE.,MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi, Rahma Rizal, SE.,Ak.,M.Si., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Ichsan Gorontalo, Dr. Bala Bakri, SE.,S.Psi.,MM., selaku Pembimbing I, yang telah membimbing penulis selama mengerjakan skripsi ini, Marina Paramitha, SE.,M.Ak., selaku pembimbing II, yang telah membimbing penulis selama mengerjakan skripsi ini.

Gunawan Chandra, selaku Direktur PT. Togo Jaya Gorontalo, seluruh staff karyawan PT.Togo Jaya Gorontalo, Bapak dan Ibu Dosen yang telah mendidik dan membimbing penulis selama ini, serta semua teman-teman kelas karyawan Akuntansi angkatan 2017 yang sedang sama-sama berjuang meraih gelar sarjana di Universitas Ichsan Gorontalo.

Ucapan terima kasih yang setinggi-tingginya juga penulis berikan kepada kedua orang tua yang telah mendukung penulis dalam menyelesaikan studi. Serta Alex Laiya dan Herlina Kasim yang selalu memberikan motivasi hingga penulis bisa berada pada titik ini. Semoga segala bentuk kebaikan yang telah diberikan kepada penulis, memperoleh balasan pahala dan rezeki yang berlimpah dari Allah SWT. Akhir kata, penulis berharap agar skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Gorontalo, 01 April 2021

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	
HALAMAN PENGESAHAN	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
PERNYATAAN	iii
ABSTRACT	iv
ABSTRAK.....	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	7
1.3.1 Maksud Penelitian	7
1.3.2 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.4.1 Manfaat Teoritis	8
1.4.2 Manfaat Praktis.....	8
BAB II	9
KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PIKIR, HIPOTESIS.....	9
2.1 Kajian Teori	9
2.1.1 Pengertian Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban	9
2.1.2 Karakteristik Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban	10
2.1.3 Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban	13
2.1.4 Syarat-syarat Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban	15

2.1.5	Pengertian Pusat Pertanggungjawaban	34
2.1.6	Jenis Pusat Pertanggungjawaban	35
2.2	PENELITIAN TERDAHULU.....	41
2.3	Kerangka Pemikiran	42
BAB III		44
OBYEK DAN METODE PENELITIAN		44
3.1	Obyek Penelitian.....	44
3.1.1	Tempat Penelitian	44
3.2	Metode Penelitian	44
3.2.1	Desain Penelitian	44
3.2.2	Operasional Variabel	45
3.2.3	Teknik Pengumpulan Data	46
3.2.4	Sumber Data	49
3.2.5	Penetapan Informan	50
3.2.6	Teknik Analisis Data	50
BAB IV		54
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		54
4.1	Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	54
4.1.1	Visi dan Misi	55
4.1.2	Struktur Organisasi	55
4.2	Hasil Penelitian	60
4.2.1	Identifikasi Pusat Pertanggungjawaban pada PT. Togo Jaya Gorontalo.....	60
4.2.2	Standar Pengukuran Kinerja pada PT. Togo Jaya Gorontalo	68
4.2.3	Pengukuran Kinerja Manajer Pada PT. Togo Jaya Gorontalo	71
4.2.4	Sistem Pemberian <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> pada PT. Togo Jaya Gorontalo.....	81
4.3	Pembahasan	83
4.3.1	Identifikasi Pusat Pertanggungjawaban pada PT. Togo Jaya Gorontalo.....	83
4.3.2	Standar Pengukuran Kinerja pada PT. Togo Jaya Gorontalo	84
4.3.3	Pengukuran Kinerja pada PT. Togo Jaya Gorontalo	86
4.3.4	Sistem Pemberian <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> pada PT. Togo Jaya Gorontalo.....	89

BAB V	91
KESIMPULAN DAN SARAN	91
5.1 Kesimpulan	91
5.2 Saran	93

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1. Penelitian Terdahulu	41
Tabel 3. 1. Tabel Operasional Variabel	46
Tabel 3. 2. Data Informan Penelitian PT.Togo Jaya Gorontalo.....	50
Tabel 4. 1. Anggaran Biaya Operasional PT. Togo Jaya Tahun 2019.....	69
Tabel 4. 2. Anggaran dan Realisasi Anggaran Biaya PT.Togo Jaya Tahun 2019	73
Tabel 4. 3. Anggaran dan Realisasi Anggaran Pendapatan PT.Togo Jaya Gorontalo Tahun 2019.....	76
Tabel 4. 4. Anggaran dan Realisasi Anggaran Laba PT.Togo Jaya Tahun 2019 .	78
Tabel 4. 5. Kembalian Investasi (ROI) PT. Togo Jaya Gorontalo Tahun 2019....	80

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran.....	43
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi PT. Togo Jaya Gorontalo	56

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Hasil Wawancara	98
Lampiran 2. Foto Wawancara	104
Lampiran 3. Surat Keterangan Penelitian.....	107
Lampiran 4. Surat Balasan Penelitian	108
Lampiran 5. Surat Rekomendasi Bebas Plagiasi	109
Lampiran 6. Hasil Turnitin.....	110
Lampiran 7. Curriculum Vitae.....	113
Lampiran 8. Abstrak	114
Lampiran 9. <i>ABSTRACT</i>	115

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Di era globalisasi, perkembangan bisnis di Indonesia yang semakin pesat mengakibatkan persaingan dalam dunia bisnis menjadi semakin kompetitif. Berbagai macam perusahaan baru bermunculan, baik perusahaan swasta maupun badan usaha milik Negara. Hal ini menuntut para pelaku usaha untuk meningkatkan kinerja perusahaannya agar dapat terus berkembang dan merebut pangsa pasar. Para pelaku usaha harus memberikan strategi-strategi yang inovatif sehingga dapat mempertahankan kelangsungan usahanya ditengah banyaknya kompetitor.

Setiap perusahaan memiliki tujuan atau sasaran yang akan dicapai sebelum memulai aktivitasnya. Tujuan perusahaan merupakan dasar yang melandasi pembentukan suatu perusahaan. Pada umumnya, tujuan utama dari sebuah perusahaan adalah untuk memperoleh keuntungan atau laba. Demi mencapai tujuan tersebut, dalam perusahaan dibutuhkan manajemen puncak yang akan bertanggungjawab atas segala kegiatan yang terjadi dalam organisasi yang dipimpinnya.

Manajemen perusahaan dituntut agar dapat menjamin ketersediaan, keakuratan, ketepatan, dan keamanan informasi, serta dapat mengarahkan dan mengembangkan organisasi dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Pihak manajemen harus mampu melakukan pengawasan terhadap aktivitas-aktivitas yang terjadi dalam perusahaan. Namun, belakangan ini aktivitas perusahaan telah semakin kompleks dan beragam. Akibatnya, tidak semua aktivitas di dalam perusahaan dapat dipantau secara langsung oleh manajemen.

Oleh karena itu, dibutuhkan suatu sistem yang dapat memudahkan manajemen dalam memberi tanggung jawab, menyusun anggaran, mengukur kinerja, dan memberi imbalan kepada setiap manajer. Sistem yang demikian itu disebut sistem akuntansi pertanggungjawaban. Dengan adanya sistem akuntansi pertanggungjawaban, manajemen perusahaan dapat melakukan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab kepada setiap divisi atau departemen yang berada di bawahnya. Sehingga, tanggung jawab dari masing-masing pusat pertanggungjawaban yang telah dibentuk dapat dikendalikan oleh manajemen puncak.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu rangkaian prosedur pengumpulan dan pencatatan serta penyajian laporan atas transaksi, data keuangan, maupun segala aktivitas yang disusun secara sistematis, sehingga asset biaya maupun pendapatan dapat dikumpulkan dan dilaporkan melalui pusat pertanggungjawaban yang ada di dalam sebuah perusahaan sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Sistem akuntansi pertanggungjawaban disebabkan oleh

adanya wewenang yang diberikan oleh manajemen puncak perusahaan dan bagaimana cara mempertanggungjawabkan wewenang tersebut dalam bentuk suatu laporan tertulis.

Dalam penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban, penetapan tanggung jawab serta pelimpahan wewenang harus dilakukan secara tegas. Pusat-pusat pertanggungjawaban akan dibentuk oleh perusahaan dalam upaya pendelegasian wewenang. Pusat pertanggungjawaban terdiri atas bagian-bagian divisi atau departemen yang dipimpin oleh manajer yang bertanggung jawab atas segala aktivitas yang ada pada divisi atau departemennya. Setiap divisi diwajibkan menyusun rencana kerja dan anggaran biaya. Setelah rencana kerja dan anggaran ditetapkan, divisi-divisi tersebut kemudian menyusun laporan pertanggungjawaban atas transaksi data keuangan dan realisasi anggarannya.

Laporan pertanggungjawaban setiap divisi lalu dilaporkan oleh manajemen yang bertanggung jawab atas perencanaan, pencapaian sasaran dan pelaksanaan melalui sistem akuntansi pertanggungjawaban. Dengan demikian, manajemen harus memperhatikan kinerja dari setiap pusat pertanggungjawaban agar sistem akuntansi pertanggungjawaban yang telah diterapkan oleh perusahaan dapat berjalan dengan efektif. Akuntansi pertanggungjawaban yang dilaksanakan oleh manajemen perusahaan bertujuan untuk memeriksa keefektifan penyelesaian rencana program pencapaian perusahaan dan juga memudahkan dalam mendeteksi penyimpangan yang mungkin terjadi.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban banyak digunakan oleh perusahaan dan badan usaha lainnya. Dengan menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban perusahaan dapat merekam seluruh aktivitas usahanya dan mengetahui divisi-divisi yang bertanggungjawab, serta menentukan divisi mana yang tidak berjalan secara efisien. Penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan menciptakan pengendalian internal dan memudahkan dalam pengukuran kinerja manajer. Laporan pertanggungjawaban dapat digunakan sebagai dasar dalam membuat analisis yang bertujuan untuk mengukur kinerja manajer dan meningkatkan kinerja perusahaan.

PT. Togo Jaya didirikan pada tahun 1971 dengan kegiatan usaha pertama ialah pedagang besar (*exportir/importir*). Sesuai dengan perkembangannya, kemudian pada tahun 1978 ditunjuk oleh PN Pertamina sebagai distributor BBM (bahan bakar minyak) / pelumas dan gas LPG Non Subsidi yang merupakan produk utama dari Pertamina hingga sekarang. Banyaknya perusahaan-perusahaan lain yang bergerak di bidang industri yang sama menuntut PT. Togo Jaya untuk terus meningkatkan kinerjanya agar tidak kalah oleh para pesaing. Peningkatan kinerja tersebut dapat berupa kemampuan manajer dalam hal perencanaan, pengkoordinasian serta pengendalian berbagai aktivitas dan sumber daya yang dimiliki.

Dalam upaya peningkatan kinerjanya, PT. Togo Jaya telah menerapkan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban. Penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban memudahkan setiap divisi dalam menyusun strategi, kebijakan, program

kerja, anggaran dan melakukan pengendalian biaya. Sehingga perusahaan dapat memperoleh keuntungan atau laba yang maksimal. Melalui sistem akuntansi pertanggungjawaban, manajemen puncak dapat melimpahkan wewenang dan tanggung jawab kepada manajeryang ada di tingkat bawah dengan lebih efisien tanpa harusmengawasi secara langsung seluruh aktivitas perusahaan. Namun demikian, meskipun sudah terdapat pusat pertanggungjawaban,beberapa karyawan pada PT. Togo Jaya ternyata masih melakukan pekerjaan ganda ataudouble job. Sedangkan di sisi lain terdapat ketidak jelasan atas tupoksi divisi dalam struktur organisasi. Hal ini membuat divisi-divisidalamperusahaantidakberjalan secara efektif.

Adapundalam penentuan ukuran kinerja, pada PT. Togo Jaya terdapat standar kinerja bagi setiap karyawan dan juga standar anggaranoperasionalperusahaanyangharus dicapai setiap tahun. Namun, belum ada realisasi yang nyata terkait penetapan standar tersebut.Evaluasi kinerja bagi para manajer ataupun kepala bagian jarang dilakukan. Hal ini mengakibatkan para manajer atau kepala bagian bekerja seperti tanpa tujuan yang jelas. Pemberian penghargaan juga tidak dilaksanakan dengan baik. Bahkan sanksi berupa hukuman bagi karyawan yang melakukan pelanggaran dinilai masih kurang tegas. Karyawan menjadi kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan karena tidak adanya hukuman yang jelas dan tegas bagi pelaku pelanggaran. Pencatatan laporan keuangan pada PT. Togo Jaya juga belum sistematis dan masih dikerjakan secara manual. Dengan demikian, peluang dilakukannya kecurangan menjadi semakin besar.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan oleh perusahaan harus dievaluasi agar dapat terlaksana dengan baik. Hal ini bertujuan agar memudahkan manajemen puncak dalam mengidentifikasi biaya yang timbul dan menentukan manajer pusat pertanggungjawaban mana yang bertanggung jawab atas biaya tersebut. Penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang memadai dapat membantu manajemen dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, mengingat pentingnya penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban dalam sebuah perusahaan, maka penulis ingin mengetahui lebih jauh mengenai penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Togo Jaya Gorontalo.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka penulis ingin melakukan penelitian dengan judul “Analisis Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT. Togo Jaya Gorontalo”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimanakah identifikasi pusat pertanggungjawaban pada PT. Togo Jaya Gorontalo?
2. Apakah standar yang digunakan sebagai tolak ukur kinerja pada PT. Togo Jaya Gorontalo?
3. Bagaimanakah sistem pengukuran kinerja pada PT. Togo Jaya Gorontalo?

4. Bagaimanakah sistem pemberian *reward* dan *punishment* pada PT. Togo Jaya Gorontalo?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Adapun maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data-data tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban serta untuk mengetahui sejauh mana penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Togo Jaya Gorontalo.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui identifikasi pusat pertanggungjawaban pada PT. Togo Jaya Gorontalo.
2. Untuk mengetahui standar yang digunakan sebagai tolak ukur kinerja pada PT. Togo Jaya Gorontalo.
3. Untuk mengetahui sistem pengukuran kinerja manajer pada PT. Togo Jaya Gorontalo.
4. Untuk mengetahui sistem pemberian *reward* dan *punishment* pada PT. Togo Jaya Gorontalo.

1.4 Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan dapat diperoleh manfaat sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dalam penelitian ini adalah:

- a. Meningkatkan wawasan serta pemahaman tentang disiplin ilmu akuntansi, khususnya mengenai akuntansi pertanggungjawaban.
- b. Menambah pengetahuan tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada sebuah perusahaan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis yang diperoleh dari penelitian ini adalah:

- a. Bagi Peneliti
Sebagai sarana untuk menerapkan ilmu akuntansi, khususnya tentang akuntansi pertanggungjawaban yang diperoleh selama duduk di bangku kuliah.
- b. Bagi Penelitian Selanjutnya
Sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban.
- c. Bagi Perusahaan
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak manajemen perusahaan yang berupa informasi empiris mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Togo Jaya Gorontalo.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PIKIR, HIPOTESIS

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Pengertian Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi Pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi. Hal ini bertujuan agar dapat ditunjuk individu atau kelompok kerja yang bertanggungjawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang telah dianggarkan. (Mulyadi, 2001:218)

Hansen, Mowen (2005:116) juga mendefinisikan akuntansi pertanggungjawaban sebagai sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka.

Sedangkan menurut Simamora (2012:253), akuntansi pertanggungjawaban adalah sebuah sistem pelaporan informasi yang mengklarifikasikan data finansial menurut bidang-bidang pertanggungjawaban di dalam sebuah organisasi dan melaporkan berbagai aktivitas setiap bidang dengan hanya menyertakan kategori-kategori pendapatan dan biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer yang bertanggungjawab.

Lebih lanjut Utari dkk. (2016:235) menjelaskan bahwa, Akuntansi pertanggungjawaban ialah suatu model pengendalian dan evaluasi kinerja anak perusahaan, cabang, atau suatu divisi yang didasarkan pada wewenang yang diberikan. Mereka yang diberi wewenang harus membuat laporan secara akuntansi untuk mempertanggung jawabkan pelaksanaan atas wewenang yang telah diterima. Pada umumnya wewenang yang diberikan oleh manajemen puncak dan pemilik perusahaan itu adalah wewenang dalam bidang: mengelola investasi, mencari laba, efisiensi biaya, dan wewenang dalam meningkatkan penjualan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu pendelegasian wewenang yang dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya yang disusun sedemikian rupa dan digunakan untuk melaporkan berbagai aktivitas perusahaan, demi meningkatkan pengendalian, serta dijadikan media untuk mengukur kinerja manajer agar pengumpulan, pelaporan biaya dan pendapatan dapat dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi.

2.1.2 Karakteristik Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (2001:191), akuntansi pertanggungjawaban mempunyai empat karakteristik yaitu:

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban.
2. Adanya standar sebagai tolak ukur kinerja
3. Kinerja diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran
4. Adanya hukuman dan penghargaan.

Berdasarkan kutipan di atas, karakteristik sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat dijelaskan sebagai berikut.

a. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban

Karakteristik pertama dari sistem akuntansi pertanggungjawaban berkaitan dengan tugas pokok atau tupoksi divisi pada bagian struktur organisasi. Sistem akuntansi pertanggungjawaban mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban sebagai unit organisasi seperti divisi, baik tim kerja atau individu. Sistem akuntansi pertanggungjawaban melimpahkan tanggung jawab kepada individu yang diberi wewenang oleh perusahaan sesuai dengan struktur organisasi. Tanggung jawab yang diberikan kepada setiap individu tersebut dibatasi dalam satuan keuangan atau biaya.

b. Adanya standar yang ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja

Dalam pengendalian biaya dibutuhkan patokan atau standar yang digunakan sebagai dasar atau tolak ukur pengendalian. Biaya yang digunakan sebagai tolak ukur pengendalian ini disebut dengan biaya standar. Biaya standar merupakan jumlah biaya yang seharusnya digunakan dalam membiayai suatu aktivitas perusahaan atau membuat satu satuan produk. Biaya ini ditetapkan sebelum memulai suatu aktivitas, dan didasarkan pada asumsi kondisi ekonomi, efisiensi, dan faktor-faktor lain tertentu. (Utari dkk, 2016:387)

Biaya standar ditetapkan sebagai dasar dalam penyusunan anggaran dalam penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Adapun anggaran

memuat tentang biaya standar yang dibutuhkan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Melalui biaya standar, manajemen dapat mendeteksi kegiatan-kegiatan atau aktivitas dalam perusahaan yang biayanya menyimpang dari anggaran yang telah ditentukan.

c. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran

Realisasi anggaran merupakan pemanfaatan sumber daya yang dilakukan oleh manajer pusat pertanggungjawaban demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pemanfaatan sumber daya ini diukur dengan menggunakan informasi akuntansi pertanggungjawaban. Dalam informasi akuntansi pertanggungjawaban, disajikan informasi mengenai biaya yang sebenarnya terjadi atau realisasi dari anggaran dan biaya yang telah dianggarkan kepada setiap manajer yang bertanggung jawab untuk memungkinkan mereka mempertanggungjawabkan pelaksanaan anggarannya.

Jika realisasi anggaran lebih besar dari biaya yang dianggarkan, maka selisih yang dihasilkan dari perbandingan antara realisasi dengan anggaran adalah selisih yang merugikan perusahaan. Namun jika realisasi anggaran lebih kecil dari biaya yang dianggarkan, maka selisih yang terjadi dari perbandingan tersebut adalah selisih yang menguntungkan. Dengan membandingkan realisasi anggaran dengan biaya yang dianggarkan dapat diukur kinerja manajer dari tiap pusat pertanggungjawaban.

d. Adanya *reward* dan *punishment*

Penghargaan atau hukuman diberikan secara pribadi kepada manajerpusat pertanggungjawaban berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi. Sistem pemberian penghargaan dan hukuman diciptakan untuk memotivasi para manajer agar lebih bertanggung jawab, sehingga biaya-biaya yang terjadi dapat dikelola dengan baik. Dengan demikian, maka target standar biaya yang dimuat dalam anggaran akan dapat tercapai. Setelah melakukan evaluasi dengan membandingkan biaya yang direalisasi dan biaya yang dianggarkan, para manajer secara pribadi akan diberi hukuman atau penghargaan berdasarkan standar yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Pemberian penghargaan umumnya dapat dilakukan dengan cara memberikan insentif dalam bentuk material maupun non-material. Penghargaan material misalnya memberikan bonus uang tunai atau saham partisipasi, melakukan promosi kenaikan jabatan, memberikan fasilitas tempat tinggal, memberi tunjangan alat transportasi, dan lain sebagainya. Sedangkan penghargaan non-material dapat berupa tanda jasa, piagam penghargaan, dan sebagainya. Manajer yang dihargai secara material dan non-material akan bekerja lebih efektif, efisien dan produktif. (Utari dkk, 2016:246).

2.1.3 Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Dikemukakan oleh Mulyadi (2001:174) bahwa, informasi akuntansi pertanggungjawaban dalam bentuk informasi masa yang akan datang sangat bermanfaat dalam proses penyusunan anggaran. Sedangkan informasi akuntansi

pertanggungjawaban dalam bentuk informasi masa lalu akan bermanfaat dalam menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawabannya sekaligus menjadi pemotivasi bagi manajer.

Berdasarkan kutipan tersebut, dapat dijelaskan bahwa manfaat informasi akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut.

1. Sebagai dasar penyusunan anggaran.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran, serta bermanfaat untuk memperjelas peran seorang manajer dalam proses penyusunan anggaran tersebut. Melalui sistem akuntansi pertanggungjawaban, dapat ditetapkan siapa atau pihak mana yang bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan pencapaian tujuan perusahaan yang telah dianggarkan.

2. Sebagai penilaian kinerja setiap manajer pusat pertanggungjawaban.

Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, manajer pusat pertanggungjawaban akan diberi wewenang dan tanggung jawab dalam mencapai sasaran yang diberikan oleh manajemen puncak. Penilaian kinerja dilakukan dengan cara menetapkan ukuran kinerja yang sesuai dengan karakteristik setiap unit organisasi. Umumnya, ada tiga hal yang digunakan dalam mengevaluasi pengukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Tiga hal tersebut adalah efisiensi, efektifitas, dan ekonomis. Efisiensi adalah perbandingan antara keluaran yang dihasilkan dari suatu aktivitas dengan besarnya biaya yang digunakan dalam melakukan aktivitas tersebut. Efektifitas merupakan hubungan antara hasil

kerja suatu pusat pertanggungjawaban yang harus tercapai sasarannya. Sedangkan ekonomis artinya meminimalisir pengeluaran atau menggunakan dana yang ada sehemat mungkin.

3. Pemotivasi manajer.

Akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan sebagai pemotivasi manajer sebab dalam akuntansi pertanggungjawaban, dikenal adanya sistem *reward* and *punishment* atau sistem penghargaan dan hukuman. Seseorang akan termotivasi untuk bekerja jika ia yakin kinerjanya akan dihargai. Seseorang juga akan lebih berhati-hati dalam melakukan pekerjaannya apabila terdapat hukuman yang jelas dan tegas apabila terjadi penyimpangan. Pemberian penghargaan dan hukuman dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban akan mempengaruhi motivasi manajer, sehingga manajer dapat meningkatkan kinerjanya.

4. Mengelola aktivitas dengan cara mengarahkan manajemen dalam usaha meminimalisir hingga kemudian menghilangkan biaya yang bukan merupakan penambah nilai.

5. Membantu manajer dalam mengawasi efektivitas program pengelolaan aktivitas.

2.1.4 Syarat-syarat Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

Agar penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban menjadi lebih efektif, dibutuhkan sejumlah persyaratan yang saling berhubungan satu sama lain. Menurut Horngren, Skikant dan George (2006: 232), syarat-syarat yang membentuk suatu sistem akuntansi pertanggungjawaban yaitu:

1. Struktur organisasi yang menetapkan secara jelas dan tegas menggambarkan pembagian tugas, wewenang dan tanggungjawab untuk setiap unit dalam struktur organisasi.
2. Anggaran biaya disusun menurut pusat pertanggungjawaban.
3. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat tidaknya dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban.
4. Adanya sistem akuntansi untuk mengklasifikasikan kode rekening yang disesuaikan dengan tingkatan manajemen dalam perusahaan.
5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab.

Lebih lanjut Mulyadi (2001:104) mengemukakan bahwa, untuk dapat diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban, ada empat syarat yang harus dipenuhi yaitu struktur organisasi, anggaran, penggolongan biaya, sistem akuntansi, dan sistem pelaporan biaya.

Berdasarkan pendapat di atas, syarat-syarat penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat dijelaskan sebagai berikut.

2.1.4.1 Struktur Organisasi

Sistem akuntansi pertanggungjawaban berhubungan erat dengan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang dilakukan oleh manajemen puncak kepada setiap manajer atau divisi yang ada dalam perusahaan. Setiap manajer dalam organisasi bertanggung jawab atas seluruh aktivitas yang ada pada divisi yang dipimpinnya. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu struktur organisasi yang menggambarkan dengan jelas tugas dan tanggungjawab yang diberikan oleh

manajemen puncak. Sehingga tugas dan tanggung jawab tersebut dapat dilaksanakan dengan baik. Struktur organisasi pada akuntansi pertanggungjawaban menunjukkan bahwa setiap manajer memiliki wewenang dan tanggung jawab yang jelas atas segala kegiatan atau aktivitas yang berada dibawah pengendaliannya.

Menurut Hasibuan (2010:128), struktur organisasi adalah suatu gambar yang menggambarkan tipe organisasi, pendepartemenan organisasi kedudukan, dan jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggung jawab, rentang kendali dan sistem pimpinan organisasi.

Siswanto (2005:85) juga mengemukakan bahwa, struktur organisasi menspesifikasikan pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi atau aktivitas yang beraneka ragam yang dihubungkan sampai batas tertentu, juga menunjukkan tingkat spesialisasi aktivitas kerja. Sedangkan menurut Sofyandi dan Garniwa (2007:14), struktur organisasi adalah pola formal bagaimana orang dan pekerjaan dikelompokkan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi merupakan suatu bagan atau kerangka pembagian hirarki dan wewenang dalam perusahaan. Dalam struktur organisasi digambarkan dengan jelas bagaimana pembagian tugas dan tanggung jawab individu, serta pengelompokkan dan pengkoordinasian tugas dan tanggung jawab tersebut secara resmi. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan pola hubungan antara fungsi, divisi atau departemen, maupun individu-individu yang

mengidentifikasi tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi.

Melalui struktur organisasi, manajemen perusahaan melakukan pendelegasian wewenang untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab khusus kepada manajer dibawahnya. Hal ini bertujuan agar tercapainya pembagian yang bermanfaat bagi organisasi. Dalam penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban, hendaknya didahului dengan pembenahan terhadap struktur organisasinya. Seperti dikemukakan oleh Stoner dan Wengell dalam buku Siswanto (2005:90), ada empat elemen yang dapat digunakan untuk menganalisis struktur organisasi. Empat elemen tersebut adalah sebagai berikut:

a. Spesialisasi aktivitas (*Specialization of activities*)

Spesialisasi aktivitas mengarah pada pembagian tugas dan tanggung jawab setiap karyawan maupun kelompok kerja dalam organisasi, serta pengaturan tugas-tugas tersebut menjadi satuan-satuan kerja. Pembagian tugas dan tanggung jawab sangat dibutuhkan dalam sebuah organisasi. Sebab, tanpa adanya pembagian tugas dan tanggung jawab, kemungkinan terjadinya tumpang tindih menjadi sangat besar. Pembagian tugas kerja pada akhirnya akan menghasilkan divisi-divisi atau unit-unit terkecil dalam organisasi.

b. Standarisasi aktivitas (*Standardization of activities*)

Standarisasi aktivitas adalah standar yang ditetapkan dan oleh perusahaan untuk memastikan kewajiban atau *predictability* aktivitasnya. Menetapkan

standar artinya menjadikan aktivitas yang dalam perusahaan seragam dan taat terhadap ketentuan perusahaan.

c. Koordinasi aktivitas (*Coordination of activities*)

Koordinasi aktivitas merupakan proses dalam menggabungkan semua aktivitas dan fungsi-fungsi sub organisasi dari berbagai divisi atau bagian dalam organisasi. Koordinasi aktivitas dilaksanakan agar tercipta keseragaman metode yang digunakan divisi-divisi yang ada dalam mencapai tujuan organisasi.

d. Sentralisasi dan Desentralisasi pengambilan keputusan (*Centralization and Decentralization of decision making*)

Sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan menunjukkan wewenang dalam pengambilan keputusan pada suatu organisasi. Dalam struktur organisasi yang sentralisasi, pengambilan keputusan dilakukan oleh manajer puncak, atau bahkan hanya dilakukan oleh satu individu saja. Sedangkan dalam struktur yang desentralisasi, proses pengambilan keputusan dibagi antara para bawahan pada hirarki manajemen menengah dan bawah.

Struktur organisasi merupakan syarat utama yang harus dipenuhi dalam menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Struktur organisasi juga digunakan untuk menentukan pusat-pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi. Supriyono (2001) mengemukakan bahwa, ada dua macam struktur organisasi yang berkaitan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban, yaitu struktur organisasi fungsional, dan struktur organisasi divisional.

1. Struktur Organisasi Fungsional

Struktur organisasi fungsional merupakan bentuk organisasi yang paling sering digunakan oleh perusahaan. Dalam struktur organisasi fungsional, karyawan-karyawan yang memiliki keterampilan dan tugas yang sama akan dikelompokkan bersama ke dalam satu departemen atau unit kerja. Ciri-ciri organisasi ini adalah terdapat karyawan dengan jumlah yang cukup banyak, spesialisasi kerja yang tinggi, area kerja luas, serta komando yang tidak lagi berada pada satu tangan pimpinan. Dalam organisasi fungsional, pembagian pusat pertanggungjawaban didasarkan atas fungsi organisasi, yaitu fungsi produksi, fungsi penjualan atau pemasaran, dan fungsi administrasi. Struktur organisasi ini dapat meminimalisir biaya operasional perusahaan, namun mengakibatkan komunikasi karyawan antar unit kerja atau divisi menjadi terhambat.

2. Struktur Organisasi Divisional

Dalam organisasi divisional, pembagian organisasi dilakukan dengan cara mengelompokkan unit kerja berdasarkan kesamaan produk, layanan, pasar dan letak geografis. Pengelompokan tersebut didasarkan pada divisi-divisi yang ada pada struktur organisasi. Semua fungsi yang ada dalam kegiatan produksi dan pemasaran sebuah produk merupakan tanggung jawab setiap divisi. Namun, para kepala divisi hanya bertanggung jawab atas divisi masing-masing. Tiap-tiap divisi terdiri dari fungsi penjualan yang merupakan pusat pendapatan, fungsi pembelian dan fungsi administrasi termasuk dalam pusat biaya, dan manajer perusahaan merupakan pusat

investasi. Struktur organisasi divisional lebih mudah dalam pengelolaannya, sebab membagi organisasi menjadi divisi yang lebih kecil. Namun, struktur organisasi ini juga dapat menimbulkan masalah alokasi sumber daya dan distribusi biaya-biaya perusahaan.

Berdasarkan kaitannya dengan pusat pertanggungjawaban, dibutuhkan analisis struktur organisasi untuk mendeteksi apabila pelimpahan wewenang yang dilakukan oleh manajemen puncak tidak dilakukan secara efisien. Sistem pusat pertanggungjawaban yang dilandasi oleh struktur organisasi yang disusun secara rasional akan menjadi media yang efektif untuk digunakan dalam pengendalian organisasi. Struktur organisasi yang sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban adalah struktur yang memberikan kesempatan bagi bawahan dalam menjalankan kekuasaan, serta memisahkan dengan jelas wewenang dan tanggung jawab tiap-tiap bagian atau divisi yang ada.

2.1.4.2 Anggaran

Tujuan utama dari sebuah perusahaan adalah untuk memperoleh keuntungan maksimal. Untuk memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuannya tersebut, dibutuhkan suatu alat untuk merencanakan dan mengendalikan biaya agar sumber daya perusahaan dapat digunakan secara efektif dan efisien. Salah satu alat perencanaan dan pengendalian tersebut adalah anggaran. Anggaran menghendaki adanya organisasi yang baik di mana tiap-tiap manajer mengetahui wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing. Dengan demikian, jika terjadi

aktivitas yang tidak sesuai dengan apa yang telah direncanakan dalam anggaran, akan mudah diketahui siapa penanggungjawabnya.

Menurut Mulyadi (2001: 488) Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif. Anggaran diukur dalam jangka waktu satu tahun, dengan menggunakan satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain. Anggaran merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program (*programming*).

Sedangkan pengertian anggaran menurut Bustami dan Nurlela (2006:01), adalah pernyataan-pernyataan dalam kuantitas yang dinyatakan secara formal, disusun secara sistematis, dinyatakan dalam unit moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu dimasa yang datang.

Sehubungan dengan itu, Nafarin (2004:11) juga mengemukakan bahwa, anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan rencana operasional yang menggunakan satuan uang atau bersifat kuantitatif. Anggaran digunakan sebagai pedoman dalam kegiatan operasional sebenarnya, yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2012), berdasarkan pusat-pusat pertanggungjawaban, anggaran dibagi menjadi tiga jenis:

1. Anggaran biaya

Anggaran biaya dapat dibagi ke dalam dua macam, yaitu :

- a. Anggaran terkait pengeluaran terukur (*engineered expenses*).
Dalam pusat tanggung jawab, di mana keluaran dapat diukur.
- b. Anggaran terkait pengeluaran diskresioner (*discretionary expenses*)
Dalam pusat tanggung jawab, di mana keluaran tidak dapat diukur.

2. Anggaran pendapatan

Anggaran pendapatan mempunyai karakteristik berikut, yaitu :

- a. Anggaran ini dirancang untuk mengukur efektifitas pemasaran.
- b. Manajer pemasaran tidak dapat dituntut untuk sepenuhnya bertanggung jawab atas pencapaian sasaran yang dianggarkan seperti halnya dengan anggaran biaya.

3. Anggaran laba

Anggaran laba divisi digunakan oleh manajemen puncak :

- a. Mereview unjuk kerja keuangan perusahaan total yang diharapkan untuk tahun mendatang dan untuk mengambil tindakan tertentu bila unjuk kerja tersebut tidak memuaskan.
- b. Merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan keseluruhan perusahaan.
- c. Berperan serta dalam perencanaan divisi.

- d. Mengendalikan setidaknya sebagian divisi anggaran disusun untuk memenuhi berbagai tujuan tertentu.

Miftakhul Muslikh (2018) menyatakan, proses kegiatan yang tercakup dalam penyusunan anggaran adalah sebagai berikut.

1. Mengumpulkan data dan informasi yang dibutuhkan untuk menyusun anggaran.
2. Menggolongkan dan melakukan analisa informasi tersebut untuk mengadakan taksiran-taksiran dalam rangka penyusunan anggaran.
3. Menyusun anggaran serta menyajikan secara teratur dan sistematis.
4. Mengkoordinasikan pelaksanaan anggaran.
5. Mengumpulkan data dan informasi untuk keperluan pengawasan kerja, yaitu untuk mengadakan penilaian (evaluasi) terhadap pelaksanaan anggaran.

Prinsip-prinsip anggaran yang dikenal dalam anggaran yaitu proses penyusunan anggaran yang harus berdasarkan struktur organisasi yang memberi batasan tanggung jawab fungsional. Batasan tanggung jawab ini kemudian menjadi tolak ukur dalam penyusunan anggaran. Seluruh tingkat manajer harus menyiapkan anggaran untuk divisinya, bagiannya, dan unitnya masing-masing, (Utari dkk. 2016 : 188).

Di beberapa perusahaan, anggaran disusun oleh para manajer puncak, tanpa melibatkan manajer-manajer tingkat bawah. Namun dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, penyusunan anggaran harus melibatkan pusat-pusat

pertanggungjawaban. Sebab, anggaran merupakan gambaran rencana kerja para manajer yang akan dilaksanakan, dan juga sebagai dasar dalam penilaian kerjanya.

2.1.4.3 Penggolongan Biaya

Di dalam penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban, setiap manajer pusat pertanggungjawaban dituntut agar berpartisipasi dalam menyusun anggaran biaya divisi atau departemennya masing-masing. Setiap manajer kemudian akan dimintai pertanggungjawaban mengenai realisasi anggaran tersebut. Namun, hanya beberapa biaya saja dapat dikendalikan oleh manajer divisi tertentu.

Oleh karena itu, biaya-biaya yang timbul dari aktivitas setiap pusat pertanggungjawaban harus dipisahkan antara biaya-biaya yang terkendali dan biaya-biaya yang tidak terkendali untuk memudahkan dalam pengumpulan dan pelaporannya. Suatu pusat biaya hanya bertanggung jawab atas biaya-biaya yang dapat dikendalikannya, sedangkan biaya-biaya yang tidak dapat dikendalikannya bukan merupakan tanggung jawabnya.

Menurut Supriyono (2001:15) Biaya terkendalikan adalah biaya yang dapat secara langsung dipengaruhi oleh manajer dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan biaya tidak terkendalikan adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh seorang pemimpin/jabatan tertentu berdasarkan wewenang yang dia miliki atau tidak dapat dipengaruhi oleh seorang pejabat dalam waktu tertentu.

Biaya yang terjadi dalam suatu pusat pertanggungjawaban dapat dikelompokkan menjadi biaya langsung dan tidak langsung. Biaya tidak langsung merupakan alokasi dari pusat pertanggungjawaban lain yang tidak dapat dikendalikan. Dengan kata lain, semua biaya yang dapat dikendalikan adalah biaya langsung, namun hanya sebagian dari biaya langsung yang termasuk dalam biaya terkendali. Misalnya, biaya terkendali manajer produksi adalah biaya bahan baku. Akan tetapi dalam situasi tertentu biaya tersebut tidak dapat dikendalikan oleh manajer produksi. Oleh karena itu, dalam menentukan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, dibutuhkan pemeriksaan yang teliti. Selain itu, sebagian manajer terkadang tidak mengakui bahwa suatu biaya itu merupakan biaya terkendali bagi dirinya, hanya agar terhindar dari tanggung jawab apabila terjadi penyimpangan.

Penggolongan biaya kedalam kategori terkendali dan tidak terkendali pada kenyataannya sering menemui kesulitan. Menurut Mulyadi (2001:168), Adapun pedoman yang dapat digunakan dalam menentukan suatu biaya dapat digolongkan sebagai tanggung jawab seorang manajer pusat pertanggungjawaban adalah sebagai berikut :

1. Apabila seorang manajer mempunyai wewenang baik dalam memperoleh maupun menggunakan jasa, maka ia harus dibebani dengan biaya jasa tersebut. Seorang manajer jelas dapat mempengaruhi jumlah suatu biaya jika ia memiliki wewenang dalam memperoleh dan menggunakan jasa.

2. Apabila seorang manajer dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, ia dapat dibebani dengan biaya tersebut. Seorang manajer mungkin tidak mempunyai wewenang dalam memutuskan perolehan barang atau jasa, baik harga maupun jumlahnya, namun dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah pemakaiannya.
3. Walaupun seorang manajer tidak dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakan langsungnya sendiri, ia dapat juga dibebani biaya tersebut, jika manajemen puncak menghendaki agar ia menaruh perhatian, sehingga ia dapat membantu manajer lain yang bertanggung jawab untuk mempengaruhi biaya tersebut.

Mulyadi (2001:169) juga mengemukakan bahwa biaya tidak terkendalikan dapat diubah menjadi biaya terkendalikan melalui dua cara yang saling berkaitan:

1. Mengubah dasar pembebanan dari alokasi ke pembebanan langsung.
2. Mengubah letak tanggung jawab pengambilan keputusan.

Dalam pusat pertanggungjawaban, agar tidak terjadi tanggung jawab ganda terhadap biaya tertentu, biaya terkendali dan tidak terkendali harus dipisahkan bagi manajer pusat pertanggungjawaban sejak penetapan *budget*. Hal ini juga bertujuan agar setiap pimpinan pusat biaya dapat mengetahui dengan jelas batas-batas tanggung jawabnya.

2.1.4.4 Sistem Akuntansi

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem pengumpulan biaya, untuk kepentingan pengendalian biaya. Pengumpulan biaya tersebut dilakukan dengan cara melakukan penggolongan, pencatatan dan peringkasan biaya-biaya yang berhubungan dengan tingkatan manajemen yang diberi tanggung jawab. Biaya yang timbul kemudian akan dikumpulkan untuk setiap tingkat manajemen. Oleh karena itu, dibutuhkan penggolongan setiap biaya dan pemberian kode biaya sesuai dengan tingkat manajemen yang ada dalam struktur organisasi.

Tiap-tiap tingkatan manajemen merupakan pusat pertanggungjawaban dan akan menerima beban tanggung jawab terhadap biaya-biaya yang timbul di dalamnya. Biaya-biaya tersebut dipisahkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Untuk memudahkan dalam mencari perkiraan, proses pencatatan, pengklasifikasian, dan pelaporan data akuntansi, dibutuhkan pemberian kode rekening. Kode yang diberikan harus disusun secara konsisten, agar dapat diketahui dan dibedakan perkiraan-perkiraan tersebut.

Menurut Mulyadi (2009:130), pemberian kode rekening dapat dilakukan dengan beberapa cara yaitu dengan angka, huruf, ataupun kombinasi keduanya. Namun, cara apapun yang digunakan dalam pemberian kode rekening, terdapat syarat-syarat harus dipenuhi. Syarat-syarat tersebut adalah sebagai berikut.

- a. Memungkinkan adanya perluasan rekening tanpa harus mengadakan perubahan kode
- b. Mudah di ingat
- c. Memudahkan bagi pihak yang menggunakan

Macam-macam kode rekening menurut Mulyadi (2001:140) sebagai berikut.

1. Sistem Numeralia

Sistem numeralia adalah menggunakan angka atau nomor dalam pemberian nomor kode rekening. Agar lebih mudah dimengerti hubungan yang satu dengan lainnya, pemberian nomor sebaiknya dilakukan secara berurut.

Sistem numeralia terbagi atas:

- a. Kode kelompok yaitu pemberian nomor kode dengan cara kelompok golongan dan jenis rekening diberi angka tertentu. Jika rekening diberi kode 3 angka, maka kelompok ditunjukkan oleh angka pertama, golongan ditunjukkan oleh angka kedua, dan jenis rekening ditunjukkan oleh angka ketiga.
- b. Kode blok yaitu menyediakan satu blok angka setiap kelompok perkiraan dalam memberi nomor rekening.

2. Sistem Desimal

Sistem desimal yaitu menggunakan dasar angka 10 unit dari 0 sampai 9 dalam pemberian nomor kode. Setiap angka atau digit menunjukkan kelompok, golongan, dan jenis.

3. Sistem Mneumonic

Sistem Mneumonic yaitu menggunakan singkatan huruf awal dari kelompok rekening yang bersangkutan dalam pemberian kode rekening.

4. Sistem kombinasi angka dan huruf

Sistem kombinasi angka dan huruf adalah menggunakan kombinasi huruf dan angka dalam pemberian kode rekening. Golongan rekening ditunjukkan oleh huruf paling depan, dan angka menandakan nomor perkiraan.

2.1.4.5 Sistem Pelaporan Biaya

Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, laporan pertanggungjawaban untuk masing-masing pusat biaya dibuat oleh bagian akuntansi biaya setiap bulan. Pembuatan ringkasan biaya dilakukan berdasarkan total biaya bulan sebelumnya yang dimuat dalam kartu biaya. Atas dasar ringkasan biaya yang ada, disajikan laporan pertanggungjawaban biaya. Adapun isi dari laporan pertanggungjawaban disesuaikan dengan tingkatan manajemen yang akan menerimanya.

Menurut Mulyadi (2001:194), laporan pertanggungjawaban biaya digolongkan menjadi 3 jenis sesuai dengan jenjang organisasi berikut ini :

1. Laporan pertanggungjawaban Biaya—Manajer Bagian. Laporan ini disajikan untuk para manajer bagian.
2. Laporan pertanggungjawaban Biaya—Manajer Departemen. Laporan ini disajikan untuk para manajer departemen.
3. Laporan pertanggungjawaban Biaya — Direksi. Laporan ini disajikan kepada para direktur.

Pada umumnya, laporan pertanggungjawaban bertujuan agar para pimpinan perusahaan memperoleh informasi tentang hasil pelaksanaan suatu kegiatan atau aktivitas yang ada di bawah ruang lingkup tanggung jawabnya, serta memberikan motivasi kepada manajer untuk pengambilan keputusan dalam upaya meningkatkan hasil kerjanya.

Siregar dkk (2013:186) menyatakan bahwa dalam rangka upaya peningkatan efisiensi, laporan pertanggungjawaban harus memiliki karakteristik berikut:

1. Sesuai dengan struktur organisasi.
2. Konsisten bentuk dan isinya setiap kali diterbitkan.
3. Tepat waktu.
4. Diterbitkan secara teratur.
5. Mudah dipahami.
6. Memuat perincian yang memadai, tetapi tidak berlebihan.
7. Menyajikan data perbandingan (membandingkan anggaran atau standar yang sudah ditentukan dengan hasil sesungguhnya).

8. Laporan harus analitis. Akuntan harus memahami sifat aktivitas bisnis setiap unit organisasi agar dapat menyajikan informasi yang bermanfaat bagi setiap manajer yang bertanggungjawab.
9. Laporan untuk manajer operasi harus menyajikan informasi mengenai unit fisik sekaligus jumlah rupiahnya. Apabila terjadi perubahan harga, manajer akan kesulitan melakukan perbandingan antar waktu jika hanya menggunakan ukuran keuangan saja.

Menurut Mulyadi (2001:194) dasar-dasar yang melandasi penyusunan laporan pertanggungjawaban biaya, yaitu :

1. Tingkatan manajer bagian merupakan jenjang terbawah yang diberi laporan ini.
2. Laporan pertanggungjawaban biaya yang diberikan kepada Manajer jenjang terbawah berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang disusunnya.
3. Laporan mengenai biaya pusat pertanggungjawaban sendiri dan ringkasan realisasi biaya yang dikeluarkan oleh manajer-manajer yang berada di bawah wewenangnya diberikan kepada manajer jenjang di atasnya, dan disajikan dalam bentuk perbandingan dengan anggaran biaya yang disusun oleh masing-masing manajer yang bersangkutan.
4. Semakin ke atas, semakin ringkas pula laporan pertanggungjawaban biaya yang disajikan.

Lebih lanjut menurut Mulyadi (2001), format umum laporan pertanggungjawaban biaya berisi informasi berikut :

1. Nomor kode rekening biaya.
2. Jenis biaya atau pusat pertanggungjawaban.
3. Realisasi biaya bulan ini.
4. Anggaran biaya bulan ini.
5. Penyimpangan biaya bulan ini.
6. Realisasi biaya sampai dengan bulan ini.
7. Anggaran biaya sampai dengan bulan ini.
8. Penyimpangan biaya sampai dengan bulan ini.

Berdasarkan syarat-syarat dalam menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang telah diuraikan diatas, dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban didasarkan pada penggolongan tanggung jawab manajerial atau tiap-tiapdivisi pada tingkat organisasi yang bertujuan untuk menentukan anggaran bagian bagi tiap-tiap departemen, unit atau divisi yang ada. Dengan dipenuhinya syarat-syarat tersebut, maka penerapan akuntansi pertanggungjawaban akan dapat dilaksanakan dalam perusahaan. Namun, apabila salah satu syarat belum terpenuhi, maka sistem akuntansi pertanggungjawaban tersebut belum bisa berjalan secara optimal. Sehingga, dibutuhkan evaluasi untuk mengoptimalkannya.

2.1.5 Pengertian Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi di dalam perusahaan yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab. Secara umum kegiatan setiap pusat pertanggungjawaban di dalam perusahaan adalah mengolah masukan menjadi keluaran (Mulyadi, 2012:389)

Menurut Samryn (2001:259) pusat pertanggungjawaban merupakan salah satu bagian dalam organisasi yang memiliki kendali atas biaya yang terjadi, perolehan pendapatan, atau penggunaan dana investasi. Sedangkan menurut Anthony dan Govindarajan (2012:171) pusat pertanggungjawaban adalah organisasi dalam perusahaan yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukan.

Berdasarkan definisi di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa, pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit atau divisi dari perusahaan yang dipimpin seorang manajer yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab terhadap aktivitas-aktivitas dalam unit yang dipimpinnya. Dalam tiap pusat pertanggungjawaban dibutuhkan masukan seperti bahan baku, karyawan, maupun keahlian setiap individu yang nantinya akan diproses dalam pusat pertanggungjawaban. Hasil dari proses tersebut adalah keluaran dalam bentuk produk atau jasa. Pusat pertanggungjawaban dapat berupa unit organisasi seperti departemen, segmen, unit atau divisi atas sebuah perusahaan.

2.1.6 Jenis Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Utari dkk. (2016:235), ada 4 pusat pertanggungjawaban yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi. Hal ini senada dengan Mulyadi (2001:426) yang mengemukakan bahwa, pusat pertanggungjawaban dikelompokkan kedalam 4 kategori, yaitu: Pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi.

2.1.6.1 Pusat Biaya (Cost Center)

Menurut Krisna (2006:115) pusat biaya (*cost center*) adalah suatu pusat tanggung jawab di mana manajer tidak bertanggung jawab dari segi keuangan, untuk laba maupun investasi dari, akan tetap hanya bertanggung jawab untuk biaya yang terjadi di unit tersebut. Sedangkan menurut Utari dkk. (2016:235), pusat biaya yaitu suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya hanya bertanggung jawab mengenai biaya.

Pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban dimana manajer hanya bertanggung jawab untuk mengendalikan biaya yang timbul pada divisi tersebut, namun tidak bertanggung jawab dari segi keuangan, untuk laba maupun investasi dari divisinya. Pusat biaya tidak dibebankan tanggung jawab untuk memperoleh pendapatan. Dalam pusat biaya seorang manajer diberi tanggung jawab untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan secara langsung bertanggung jawab untuk mengambil keputusan – keputusan yang mempengaruhi biaya tersebut. Kinerja pusat biaya dapat diukur dengan membandingkan anggaran dengan realisasinya. Utari dkk. (2016:241) mengemukakan, prestasi kerja manajer pusat

biaya dinilai dari kemampuannya mengefisiensikan biaya. Ukuran efisiensi adalah bila biaya sesungguhnya lebih kecil dari biaya standar.

Hansen, Mowen (2005:126) mengemukakan bahwa: Berdasarkan karakteristik hubungan antara input dan outputnya, pusat biaya dibagi menjadi pusat biaya teknik (*Engineered Expense center*) dan pusat biaya kebijakan (*Discretionary expense center*).

a. Pusat Biaya Teknik

Menurut Mulyadi(2001:426), Pusat biaya teknik (*engineered expense center*) adalah pusat pertanggungjawaban yang sebagian besar masukannya mempunyai hubungan nyata dan erat dengan keluarannya.

Pusat biaya teknik adalah pusat pertanggungjawaban yang jumlah input atau bebannya secara tepat dan memadai dapat diestimasi dengan wajar. Dalam pusat biaya teknik, sebagian besar input dan outputnya memiliki hubungan yang erat satu sama lain. Karena hubungan antara input dan output yang erat ini, maka perhitungan rasio antara masukan dan keluaran yang merupakan efisiensi pusat biaya teknik dapat dilakukan dengan mudah.

Contoh pusat biaya teknik adalah bagian produksi dan penggajian. Perbandingan antara output dan beban standar dilakukan untuk menekankan efisiensi dari pusat biaya teknik. Disamping itu, pusat biaya teknik juga memiliki tanggung jawab dalam menjaga kualitas dan jumlah produksi, serta melakukan pelatihan, pengembangan dan penilaian untuk karyawan. Manajer

pusat biaya teknik diukur prestasinya berdasarkan sejauh mana dia dapat bertahan dan mengembangkan efesiensinya.

b. Pusat Biaya Kebijakan

Menurut Mulyadi(2001:426)Pusat biaya kebijakan (*discretionary expense center*) adalah pusat pertanggungjawaban yang sebagian besar masukannya tidak mempunyai hubungan dengan keluaranya.

Pusat biaya kebijakan merupakan pusat biaya yang sebagian besar biayanya tidak berhubungan erat dengan volume kegiatan pusat biaya tersebut. Pusat pertanggungjawaban ini, tidak tersedia jumlah input atau bebannya yang diestimasikan. Oleh karena itu, beban-beban yang dikeluarkan tergantung pada penilaian manajemen atas jumlah yang memadai untuk suatu kondisi.

Contoh pusat biaya kebijakan adalah bagian akuntansi, bagian pemasaran, bagian personalia, dan bagian hubungan masyarakat. Pada umumnya, biaya-biaya yang terjadi dalam pusat pendapatan merupakan biaya kebijakan. Maka dari itu, pusat pendapatan juga termasuk pusat biaya kebijakan.

2.1.6.2 Pusat Pendapatan (Revenue Center)

Mulyadi (2001:425) mengemukakan bahwa, pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan pusat pertanggungjawaban tersebut.

Sedangkan menurut Utari dkk. (2016:236), pusat pendapatan (*revenue center*) adalah suatu pusat pertanggungjawaban di mana manajer bertanggung jawab terhadap penjualan. Salah satu contoh ialah manajer pemasaran, ia bertanggung jawab dalam meningkatkan jumlah produk yang dijual dan jumlah pendapatan (*sales revenue*). Wewenangnya adalah menentukan strategi dan metode pemasaran yang ada hubungannya dengan pengembangan produk dan bauran produk, pendistribusian, melakukan promosi, menentukan harga, meningkatkan kepuasan pelanggan dan menjadikan pelanggan setia terhadap produk yang dijual. Segala aktivitas yang dilakukan divisi pemasaran pada dasarnya adalah untuk meluaskan pangsa pasar, meningkatkan penjualan, dan efisiensi biaya pemasaran. Kinerja manajer pusat pendapatan diukur dari kemampuannya memperoleh pendapatan.

Menurut Sukarno (2002), dalam menganalisis kinerja manajer pusat pendapatan, tidak hanya dengan mencermati hasil penjualan, namun juga dengan menelaah keseluruhan pasar yang tersedia dan besarnya pangsa pasar yang dikuasai oleh manajer yang bersangkutan. Biaya-biaya yang timbul pada pusat pendapatan hanyalah biaya-biaya yang berada dibawah pengawasan langsung manajer pusat pendapatan. Pusat pendapatan tidak dapat disebut sebagai pusat laba, karena biaya-biaya yang terjadi dalam pusat pertanggungjawaban ini belumlah merupakan biaya lengkap.

2.1.6.3 Pusat Laba (Profit Center)

Menurut Mulyadi(2001:439), pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan dan biaya pusat pertanggungjawaban tersebut.

Sehubungan dengan itu, Utari dkk.(2016:236) dalam bukunya Akuntansi Manajemen juga mengemukakan bahwa, pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban di mana manajernya bertanggung jawab terhadap pendapatan dan biaya. Salah satu contoh adalah manajer cabang, atau manajer anak perusahaan di mana ia memiliki tanggung jawab dalam mengelola pendapatan dan biaya. Setiap keputusannya harus di dasarkan pada *benefit cost ratio* atau perhitungan laba-rugi pada setiap transaksi bisnis yang ditetapkan. Kinerjanya dievaluasi berdasarkan kemampuannya memperoleh laba.

Pusat laba adalah pusat tanggungjawab dimana tanggung jawabnya diukur dengan menghitung selisih pendapatan dan beban. Manajer pusat laba diukur kinerjanya dari selisih antara pendapatan dengan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan tersebut. Pusat laba umumnya terdapat pada organisasi yang di bagi-bagi berdasarkan divisi-divisi penghasilan laba atau lebih dikenal dengan organisasi divisional. Dalam organisasi divisional, biayanya ditetapkan pada perusahaan yang menghasilkan lebih dari satu macam produk atau jasa.

2.1.6.4 Pusat Investasi (Investment Center)

Menurut Mulyadi (2001:425) dalam bukunya Akuntansi Manajemen, pusat investasi merupakan pusat laba di mana prestasi manajernya diukur dengan menghubungkan laba yang diperoleh pusat pertanggungjawaban tersebut dengan investasi yang bersangkutan.

Sedangkan menurut Utari dkk.(2016:42) dalam bukunya Akuntansi Manajemen, pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban di mana manajernya bertanggung jawab terhadap pendapatan, biaya dan investasi. Salah satu contoh adalah manajer yang diberi wewenang untuk melakukan proyek investasi yang berhubungan dengan sumber pembiayaan dan penggunaan dana untuk investasi dan untuk operasi. Ia harus mendapatkan sumber pembiayaan dengan biaya modal yang serendah-rendahnya dan dapat menginvestasikan pada proyek bisnis yang seefektif dan seefisien mungkin.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban di mana manajer dinilai kinerjanya atau tanggung jawabnya terhadap biaya, pendapatan, laba dan sumber dana yang diinvestasikan dalam harta yang digunakan oleh pusat pertanggungjawaban tersebut.

Pusat investasi merupakan pusat pertanggungjawaban yang paling luas cakupannya jika dibandingkan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang lain. Organisasi secara keseluruhan digambarkan sebagai pusat investasi di mana manajemen pusat investasinya adalah direktur dan wakil direktur pelaksana.

Direktur dan wakil direktur memiliki wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dibanding manajer–manajer pusat pertanggungjawaban yang lain. Mereka bertanggung jawab dalam merencanakan, mengorganisasikan dan mengendalikan aktivitas perusahaan. Jumlah investasi yang menjadi tanggung jawabnya ditentukan oleh keputusannya yang berhubungan dengan besar kecilnya perusahaan.

2.2 PENELITIAN TERDAHULU

Tabel 2. 1. Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Miftakhul Muslikh (2018)	Analisis Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT. Toegoe Photography	Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT. Toegoe Photography sudah diterapkan dan dilaksanakan dengan baik. Meskipun begitu, masih ditemukan beberapa kekurangan pada PT. Toegoe Photography.
2.	Poni Septarina (2017)	Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan pada PT. Kebayoran Pharma	Hasil penelitian menunjukkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban belum berjalan dengan baik karena perusahaan dalam melakukan penyusunan anggaran menggunakan metode <i>Top Down</i> yang hanya melibatkan para pimpinan.
3.	Ana Mariana (2020)	Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban	Dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban jika dilihat dari prosedur

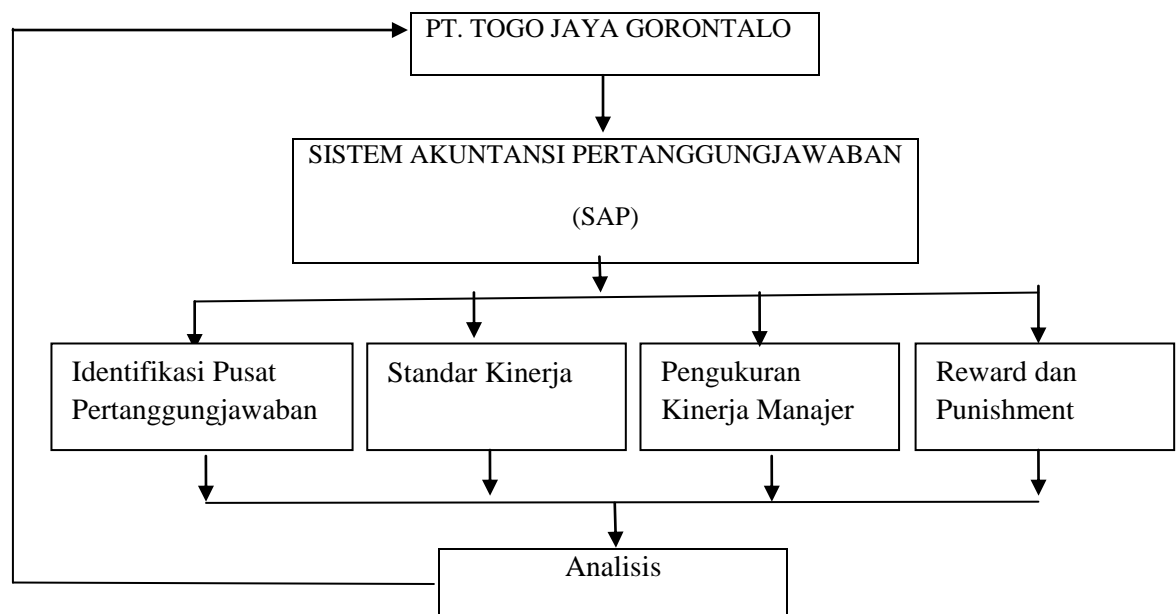
		terhadap Kinerja Pusat Laba dalam Persepektif Ekonomi Islam	penerapan akuntansi pertanggungjawaban masih kurang baik, tetapi jika dilihat dari laba maka dinilai baik, karena laba setiap tahunnya naik.
4.	Danang Aziz Arifudin (2012)	Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Biaya pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Boyolali	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam kenyataannya pelaksanaan penganggaran dan realisasinya laporannya dibuat oleh masing-masing Unit Pelaksanaan Teknik Daerah (UPTD) yang ada dalam bentuk laporan pertanggung jawaban yang kemudian diserahkan kepada kantor Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) Kabupaten Boyolali.
5.	Trie Mutia Cahya Ningrum (2016)	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya Pada Rumah Sakit Bhayangkara Bengkulu	Hasil penelitian pada Rumah Sakit Bhayangkara Bengkulu akuntansi pertanggung-jawaban telah diterapkan, dapat dilihat melalui struktur organisasi yang secara jelas dan tegas memisahkan wewenang dan tanggungjawab masing-masing pusat pertanggungjawaban.

2.3 Kerangka Pemikiran

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan faktor yang sangat penting dalam proses pengambilan keputusan yang akan dilakukan oleh manajer. (Athena, 2010) mengemukakan bahwa, informasi dalam akuntansi pertanggungjawaban

sangat dibutuhkan dalam merencanakan dan mengendalikan aktivitas organisasi dengan informasi manajer yang bertanggung jawab atas perencanaan dan realisasinya. Pengendalian diberikan kepada setiap manajer yang bertanggung jawab untuk merencanakan pendapatan dan biaya yang dibutuhkan.

Yang menjadi masalah bagi perusahaan dalam penelitian ini adalah sejauh mana penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang dilakukan oleh perusahaan. Berdasarkan hubungannya dengan apa yang telah diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan kerangka pemikiran dalam penelitian ini yang dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

BAB III

OBYEK DAN METODE PENELITIAN

3.1 Obyek Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian dan kerangka pemikiran yang diuraikan pada bab sebelumnya, maka yang menjadi obyek penelitian adalah penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Togo Jaya Gorontalo.

3.1.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada PT.Togo Jaya Gorontalo yang beralamatkan di Jl. Raja Eyato No. 43 Kel. Molosipat W Kec. Kota Barat Kota Gorontalo. Agar penelitian ini sesuai dengan apa yang diharapkan, maka penulis membatasi ruang lingkup penelitian pada PT. Togo Jaya Gorontalo.

3.2 Metode Penelitian

3.2.1 Desain Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut sugiyono (2013:15), metode penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang didasarkan pada filsafat *postpositivisme*. Metode penelitian ini digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik

pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

Adapun jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif adalah salah satu jenis penelitian yang dilakukan dengan cara mendeskripsikan sejumlah variabel yang berhubungan dengan masalah dan unit yang diteliti antara fenomena yang diuji. Penelitian deskriptif bertujuan untuk menghasilkan data yang akurat mengenai sebuah kelompok, menjelaskan mekanisme sebuah proses atau hubungan, memberikan gambaran lengkap baik dalam bentuk verbal atau numerikal, menyajikan informasi dasar akan suatu hubungan, menciptakan seperangkat kategori dan mengklasifikasikan subjek penelitian. Dalam hal ini, penelitian terfokus untuk menganalisa bagaimana penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Togo Jaya Gorontalo.

3.2.2 Operasional Variabel

Indriantoro dan Supomo (2011) mengemukakan bahwa, definisi operasional adalah menentukan konsep agar menjadi variabel yang dapat diukur. Definisi operasional menjelaskan bagaimana peneliti mengoperasionalkan suatu konsep sebuah penelitian dengan menggunakan metode tertentu. Hal ini kemudian memungkinkan untuk peneliti melakukan penelitian kembali dengan cara yang sama atau mengembangkan cara pengukuran dengan konsep yang lebih baik.

Sedangkan menurut Sugiyono (2013:63), operasional variabel merupakan segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk

dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Untuk mengetahui data apa yang diperlukan dalam penelitian ini, maka terlebih dahulu perlu mengoperasionalkan variabel – variabel seperti yang telah dituangkan dalam kerangka pikir dengan maksud untuk menentukan indikator-indikator variabel yang bersangkutan. Variabel yang digunakan yaitu: Penerapan Sistem Akuntansi pertanggungjawaban.

Tabel 3. 1. Tabel Operasional Variabel

Variabel	Indikator
Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifikasi pusat pertanggungjawaban 2. Standar Kinerja 3. Pengukuran kinerja 4. Reward dan Punishment

Sumber : Mulyadi (2001)

3.2.3 Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

1. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan terhadap objek secara langsung dan mendetail. Untuk melihat keadaan atau situasi dari masalah yang diamati, perlu dilakukan observasi. Seperti yang dikemukakan Marshall (dalam Sugiyono, 2013:310) bahwa

melalui observasi, peneliti belajar tentang perilaku, dan makna dari perilaku tersebut. Hadi (dalam Sugiyono, 2013:203) mengemukakan bahwa observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan.

Adapun observasi yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu observasi partisipatif di mana dalam observasi ini, peneliti ikut terlibat secara langsung dalam kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Dengan observasi partisipatif ini, maka data yang diperoleh peneliti akan lebih akurat, dan mengetahui sampai pada tingkat makna dari setiap perilaku yang nampak. Seperti yang diungkapkan oleh Stainback (dalam Sugiyono, 2010:311) bahwa dalam observasi partisipatif, peneliti mengamati apa yang dikerjakan orang, mendengarkan apa yang mereka ucapkan, dan berpartisipasi dalam kegiatan mereka. Dalam hal ini, peneliti melakukan pengamatan langsung tentang apa yang terjadi dalam objek penelitian untuk memperoleh data – data tentang PT. Togo Jaya Gorontalo yang erat kaitannya dengan penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban.

2. Wawancara

Sugiyono (2013:194) mengemukakan bahwa, wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga

apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil.

Menurut Esterberg (dalam Sugiyono, 2013:319), wawancara dapat dibagi menjadi beberapa jenis, yaitu wawancara terstruktur, semiterstruktur, dan tidak terstruktur.

Adapun jenis wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara tidak terstruktur, dimana pertanyaan tersebut tidak tersusun beraturan. Pertanyaan selanjutnya timbul berdasarkan jawaban dari pertanyaan sebelumnya dan berakhir sampai penulis puas dengan jawaban narasumber.

3. Dokumentasi

Teknik dokumentasi, menurut Sugiyono (2013: 240) dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.

Dokumentasi ini didapatkan dengan mengumpulkan data-data dan dokumen perusahaan yang relevan dengan penelitian ini. Misalnya profil objek penelitian, maupun catatan – catatan akuntansi terkait penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

3.2.4 Sumber Data

Dalam teknik pengumpulan data ini digunakan 2 jenis data, yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data primer

Menurut Sugiyono (2013:308), data primer adalah sumber data penelitian yang diperoleh penulis secara langsung dari sumber asli. Dalam penelitian ini, data primer yang digunakan adalah data yang dikumpulkan oleh peneliti secara khusus untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian. Data primer yang dibutuhkan adalah jawaban– jawaban narasumber atas pertanyaan yang diajukan oleh peneliti, dokumen– dokumen dan catatan – catatan akuntansi yang berhubungan dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

2. Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2013:308) Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen dan melalui media perantara (diperoleh dan dicatat pihak lain). Data sekunder penelitian yang akan dilakukan berasal dari buku, jurnal-jurnal, skripsi, dan dari internet.

3.2.5 Penetapan Informan

Informan adalah subjek penelitian yang dapat memberikan informasi mengenai fenomena atau permasalahan yang di angkat dalam penelitian. Adapun informan dalam penelitian ini adalah orang-orang yang berhubungan erat dengan penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Togo Jaya. Daftar informan dapat disajikan sebagai berikut.

Tabel 3. 2. Data Informan Penelitian PT.Togo Jaya Gorontalo

No.	Nama	Jabatan
1.	Robiah Sugimanto	Kepala Bagian Accouting dan Keuangan
2.	Alex Laiya	Staff Accounting dan Keuangan
3.	Hanny Walla	Kepala Bagian Teknis
4.	Munawir Paelly	Tenaga Marketing
5.	Ismail Pakaya	Kepala Bagian Personalia
6.	Lin Marjun	Staff Personalia
7.	Abdul Latif Ali	Kepala Bagian Kendaraan
8.	Alex Ismail	Supir
9.	Syamsul Subrata	Kepala Bagian Pemasaran
10.	Ledy Katili	Bagian LPG dan Pelumas

3.2.6 Teknik Analisis Data

Sugiyono (2013) menjelaskan bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan

lapangan, dan bahan – bahan lain sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat di informasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkan ke dalam unit – unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan mana yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Menurut Miles and Huberman dalam Sugiyono (2013:246) aktivitas dalam analisis data kreatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas. Aktivitas dalam analisis data yaitu:

1. Reduksi Data

Reduksi data adalah merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Reduksi data dapat dibantu dengan peralatan elektronik seperti komputer mini, dengan memberikan kode aspek-aspek tertentu (Sugiyono, 2013:247)

2. Penyajian Data

Penyajian data dilakukan agar data hasil reduksi dapat terorganisasikan dengan baik dan tersusun dalam pola hubungan sehingga memudahkan bagi para pembaca untuk memahami data penelitian. Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian naratif, bagan, hubungan antar

kategori, diagram alur (*flow chart*) dan lain sejenisnya. Penyajian data dalam bentuk-bentuk tersebut akan memudahkan peneliti memahami apa yang terjadi dan merencanakan kerja penelitian selanjutnya. Pada tahap penyajian data, peneliti berusaha menyusun data yang relevan untuk menghasilkan informasi yang dapat disimpulkan dan memiliki makna tertentu. Prosesnya dapat dilakukan dengan cara menampilkan dan membuat hubungan antar fenomena untuk memaknai apa yang sebenarnya terjadi dan apa yang perlu ditindaklanjuti untuk mencapai tujuan penelitian.

3. Verifikasi/Kesimpulan

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles and Huberman (dalam Sugiyono, 2013:345) adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan kredibel (Sugiyono, 2013:252).

Berdasarkan analisis data, maka dalam penelitian ini penulis ingin mengetahui dan menganalisa tentang permasalahan yang dihadapi objek penelitian, dan selanjutnya mendeskripsikan bagaimana PT. Togo Jaya Gorontalo

menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban, hingga akhirnya dapat menarik satu kesimpulan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

PT. Togo Jaya adalah perusahaan yang bergerak di bidang industri minyak bumi dan gas. Perusahaan ini beralamat di Jl. Raja Eyato Kelurahan Molosipat W, Kecamatan Kota Barat, Kota Gorontalo. PT. Togo Jaya mulanya merupakan anak perusahaan Tulus Group yang didirikan oleh Bapak Agus Angkriwan. Namun saat ini PT. Togo Jaya telah berdiri sendiri dan menjadi salah satu distributor BBM (bahan bakar minyak), pelumas dan gas LPG Non Subsidi. PT. Togo Jaya memiliki 2 unit SPBU yang terletak di pusat Kota Gorontalo dan di Moutong Sulawesi Tengah.

PT. Togo Jaya memiliki 46 orang karyawan yang di bagi kedalam setiap unit dan departemen. Hubungan antara perusahaan dengan karyawan dikuatkan dalam bentuk Kesepakatan Kerja Bersama (KKB). Dalam Kesepakatan Kerja Bersama ini dijelaskan secara terperinci kewajiban kedua belah pihak yakni pengusaha dan pekerja, sesuai dengan peraturan-peraturan yang berlaku berazaskan Hubungan Industrial Pancasila (HIP). PT. Togo Jaya beroperasi setiap hari Senin sampai dengan Sabtu, pada pukul 08.00 hingga 16.30 WITA.

4.1.1 Visi dan Misi

Setiap perusahaan memiliki visi dan misi yang harus dicapai. Adapun visi dan misi PT. Togo Jaya Gorontalo adalah sebagai berikut.

a. Visi:

Melayani dengan tulus.

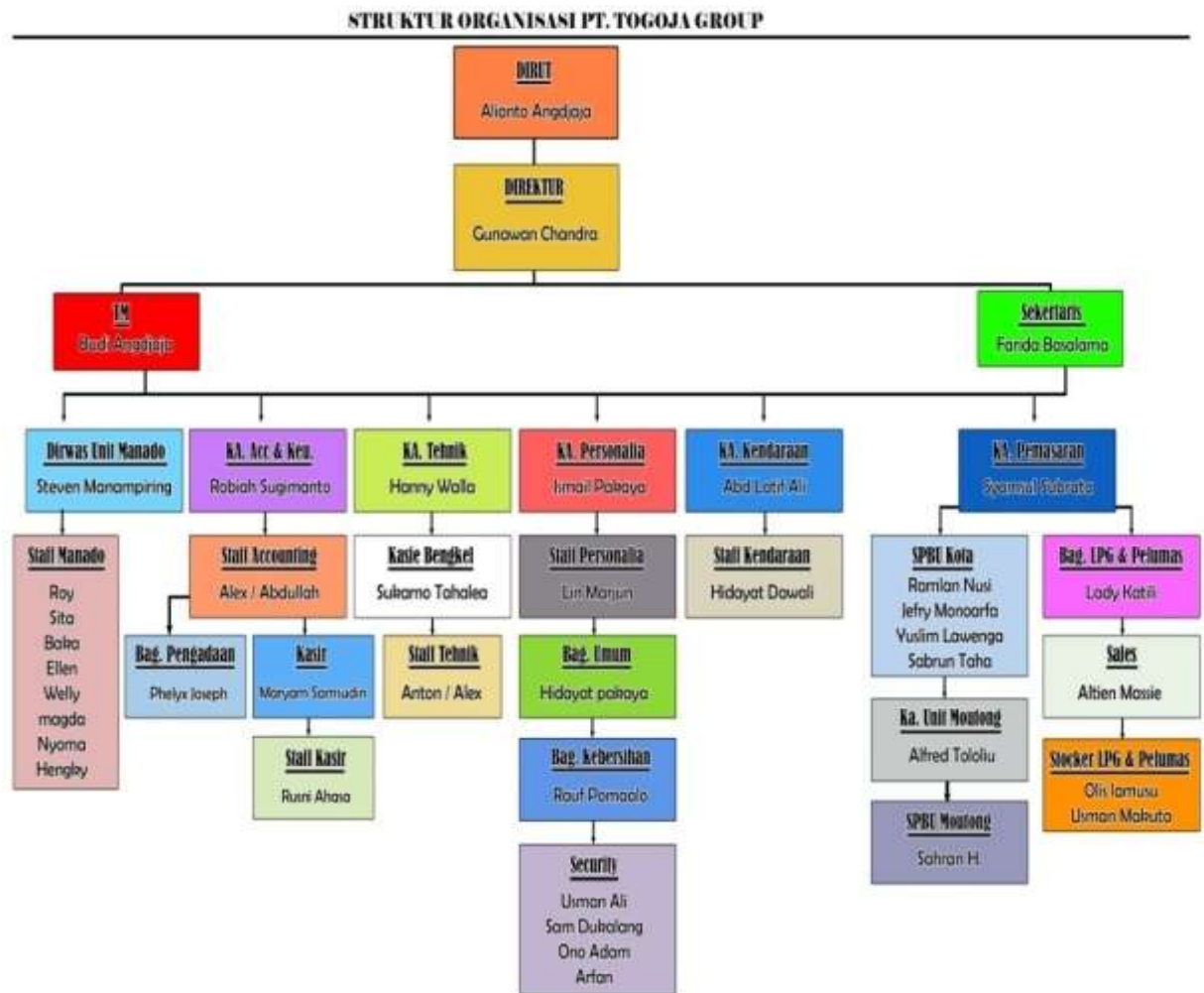
b. Misi:

Selalu menciptakan:

1. Kualitas lebih baik
2. Biaya lebih redah
3. *Service* lebih sempurna

4.1.2 Struktur Organisasi

Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, PT. Togo Jaya menggambarkan pendelegasian wewenang, serta memperjelas setiap fungsi dan hubungan antar bagian dalam perusahaan melalui struktur organisasi. Adapun struktur organisasi PT. Togo Jaya adalah sebagai berikut.



Gambar 4. 1Struktur Organisasi PT. Togo Jaya Gorontalo

Seperti yang terlihat pada struktur organisasi, PT. Togo Jaya Gorontalo menetapkan wewenang setiap bagian dalam perusahaan mengalir dari tingkat atas ke bawah. Bagian operasional pada PT. Togo Jaya Gorontalo meliputi bagian akuntansi dan keuangan, bagian teknik, bagian personalia, bagian kendaraan dan bagian pemasaran. Penetapan tanggung jawab pada PT. Togo Jaya Gorontalo telah ditentukan berdasarkan *job description* masing-masing bagian. Berikut ini merupakan *job description* PT. Togo Jaya Gorontalo.

a) Direktur utama

- 1) Menjalankan perusahaan
- 2) Mengambil keputusan sesuai *policy* perusahaan
- 3) Mewakili perusahaan untuk mengikuti seminar dan rapat dengan organisasi lain
- 4) Mengangkat, memutasikan dan memberhentikan karyawan
- 5) Melakukan pengembangan usaha, menandatangani kontrak kerjasama, perizinan dan lain-lain.

b) Direkur

- 1) Mewakili pimpinan / Dirut bila tidak berada di tempat
- 2) Membuat rencana kerja berdasarkan keputusan direksi
- 3) Merekap data yang diberikan pimpinan
- 4) Membahas rencana kerja sesuai masukan dari unit-unit untuk diputuskan pimpinan
- 5) Melakukan monitoring dengan bagian-bagian lainnya
- 6) Pengadaan produk dan saran produksi barang
- 7) Mengurus perizinan swasta dan pemerintah.

c) Top Manajer

- 1) Membuat perencanaan, khususnya perencanaan strategis organisasi
- 2) Menentukan tujuan strategis organisasi dan kebijaksanaan pokoknya (basic policy)
- 3) Menyusun strategi yang akan dijalankan organisasi

- 4) Mengarahkan, mengatur dan mengawasi manajer yang berada dibawahnya
- 5) Memaksimalkan semua human capital ataupun asset yang dimiliki oleh perusahaan
- 6) Membangun budaya kerja organisasi/perusahaan
- 7) Memeriksa kas perusahaan
- 8) Mengelola keuangan perusahaan
- 9) Memeriksa kas.

d) Sekretaris

- 1) Mewakili pemimpin perusahaan apabila pemimpin perusahaan tidak berada di tempat
- 2) Mengatur, menyiapkan serta mengingatkan pimpinan untuk rencana pekerjaan, bahan-bahan yang akan dikerjakan dan yang akan ditandatangani
- 3) Merekap data dari seluruh bagian untuk pimpinan.

e) Bagian Akuntansi dan Keuangan

- 1) Melakukan pembukuan harian sampai dengan neraca bulanan
- 2) File dan pelumas, lpg, minyak dan BBM yang dibeli dan dijual
- 3) File permintaan dan bagian-bagian serta *realisasi* permintaan dari bagian-bagian lain
- 4) Rencana anggaran dan *realisasinya*
- 5) File kas masuk dan kas keluar
- 6) File memo.

f) Bagian Personalia

- 1) Biodata karyawan, alamat, KTP, keluarga terderajat dll
- 2) Tanggal masuk kerja, posisi penempatan kerja dll
- 3) *Absensi list*
- 4) File askes, jamsostek dll
- 5) File depkripsi instansi terkait
- 6) File *warning* dan pemberhentiaan karyawan

g) Bagian Kendaraan

- 1) Mengurus surat jalan operasi minyak tanah, lpg, pelumas
- 2) Mengurus perlengkapan surat-surat kendaraan seperti STNK dan BPKB
- 3) Mengurus pengangkutan

h) Bagian teknik

- 1) Memperbaiki mesin kendaraan yang rusak
- 2) Menjaga kebersihan peralatan bengkel dan tempat kerja
- 3) Memberikan laporan mengenai alat yang dibutuhkan oleh teknisi.

i) Bagian Pemasaran

- 1) Melakukan penjualan
- 2) Melakukan riset untuk menentukan harga
- 3) Memahami dan mencukupi kebutuhan dan harapan konsumen
- 4) Memberikan pelayanan terbaik untuk konsumen
- 5) Membuat strategi pemasaran produk
- 6) Membuat laporan penjualan perhari.

4.2 Hasil Penelitian

Setelah melakukan penelitian, maka diperoleh data – data mengenai penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Togo Jaya Gorontalo.

4.2.1 Identifikasi Pusat Pertanggungjawaban pada PT. Togo Jaya

Gorontalo

Efisiensi penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban dipengaruhi oleh kesanggupan bagian-bagian atau unit perusahaan untuk menerima tanggung jawab dan wewenang yang telah diberikan. Berdasarkan hasil observasi, struktur organisasi pada PT. Togo Jaya Gorontalo telah menentukan dengan jelas batas-batas wewenang dari masing-masing bagian yang ada. Akan tetapi, batas wewenang tanggung jawab PT. Togo Jaya Gorontalo belum dijelaskan secara rinci dalam *Job Description* yang digunakan sebagai acuan oleh perusahaan. Tugas pokok dari bagian-bagian yang ada dalam perusahaan juga belum dilaksanakan dengan baik dan profesional.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban yang telah diterapkan oleh PT. Togo Jaya Gorontalo mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban sebagai unit organisasi seperti divisi atau bagian-bagian dalam perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Budi Angdjaja selaku Top Manajer PT. Togo Jaya Gorontalo mengenai identifikasi pusat pertanggungjawaban, beliau menjelaskan bahwa:

“Pusat pertanggungjawaban diidentifikasi sebagai unit organisasi. Pusat pertanggungjawaban yang ada pada PT. Togo Jaya Gorontalo adalah pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi. Pusat

pertanggungjawaban terdiri dari bagian-bagian dalam perusahaan yang saling bekerja sama dan kemudian membentuk suatu sistem akuntansi pertanggungjawaban. Melalui sistem akuntansi pertanggungjawaban, dilimpahkan wewenang kepada setiap individu sesuai dengan struktur organisasi. Tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada setiap individu tersebut dibatasi dalam satuan keuangan.” (Senin, 25 Januari 2021)

Hal yang sama dijelaskan oleh Ibu Robiah Sugimanto selaku kepala bagian akuntansi mengenai identifikasi pusat pertanggungjawaban, beliau mengemukakan bahwa:

“Ada penetapan pusat pertanggungjawaban pada PT. Togo Jaya Gorontalo. Setiap bagian dalam perusahaan dinilai sebagai pusat pertanggungjawaban. Bagian-bagian tersebut adalah bagian akuntansi, bagian personalia, bagian kendaraan, bagian teknik, bagian pemasaran, dan Top Manajer. Setiap individu menerima wewenang yang diberikan oleh perusahaan berdasarkan posisinya dalam struktur organisasi.” (Kamis, 28 Januari 2021)

Pusat pertanggungjawaban yang telah diidentifikasi pada PT. Togo Jaya Gorontalo adalah sebagai berikut.

1. Pusat Biaya

Pusat biaya pada PT. Togo Jaya Gorontalo meliputi bagian akuntansi dan keuangan atau *accounting*, bagian kendaraan, bagian teknik, dan bagian personalia, serta bagian pemasaran. Pusat biaya memiliki wewenang dalam mengendalikan biaya-biaya yang timbul pada setiap bagian atau divisinya. Anggaran biaya dari setiap bagian tersebut disusun oleh bagian akuntansi, yang kemudian realisasinya dilaporkan oleh masing-masing bagian. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Budi Angdjaja selaku Top Manajer PT. Togo Jaya Gorontalo mengenai pusat biaya, beliau mengemukakan bahwa:

“Pusat biaya terdiri dari bagian akuntansi dan keuangan, bagian kendaraan, juga bagian teknik. Tapi karena bagian pemasaran ikut mengendalikan beban yang terjadi pada divisinya, maka bagian pemasaran juga tercatat sebagai pusat biaya. Biaya-biaya yang timbul dari setiap bagian merupakan tanggung jawab dari kepala bagian. Namun, anggaran biaya tetap disusun oleh bagian akuntansi.” (Senin, 25 Januari 2021)

Hal yang sama dijelaskan oleh Ibu Robiah Sugimanto selaku kepala bagian akuntansi mengenai pusat biaya, beliau mengemukakan bahwa:

“Pusat biaya adalah bagian-bagian yang ikut mengendalikan biaya. Dalam periode tertentu, setiap kepala bagian akan menerima anggaran biaya yang telah disusun oleh bagian akuntansi. Realisasi anggaran tersebut kemudian harus dipertanggungjawabkan oleh setiap kepala bagian dalam pusat biaya.” (Kamis, 28 Januari 2021)

Biaya-biaya yang timbul pada bagian kendaraan adalah semua biaya yang terjadi saat pengangkutan barang. Biaya pada bagian teknik adalah biaya peralatan bengkel dan biaya perbaikan kendaraan yang rusak. Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Abdul Latif Ali selaku kepala bagian kendaraan mengenai pusat biaya, beliau mengemukakan bahwa:

“Bagian kendaraan adalah pusat biaya yang bertanggung jawab terhadap biaya pengangkutan seperti biaya bahan bakar, dan biaya pajak kendaraan. Sedangkan biaya kerusakan kendaraan dikendalikan oleh bagian teknik.” (Senin, 1 Februari 2021)

Kepala bagian teknik PT. Togo Jaya Gorontalo, Bapak Hanny Walla juga mengemukakan bahwa:

“Bagian teknik juga dinilai sebagai pusat biaya, namun hanya bertanggung jawab pada biaya-biaya yang timbul di bengkel perusahaan, misalnya biaya ganti oli, tampa ban, dan lain sebagainya.” (Senin, 1 Februari 2021)

Sedangkan bagian personalia diberi wewenang dalam mengelola biaya gaji karyawan. Selain itu, bagian akuntansi juga ikut bertanggung jawab

mengelola biaya administrasi. Pada bagian pemasaran, biaya yang dikendalikan adalah Harga Pokok Penjualan (HPP). Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Alex Laiya selaku staff bagian akuntansi mengenai pusat biaya, beliau mengemukakan bahwa:

“Bagian personalia adalah pusat biaya yang bertanggung jawab mengelola beban gaji karyawan. Bagian personalia bertugas menghitung gaji karyawan setiap bulan, kemudian melaporkannya kepada bagian akuntansi. Sedangkan bagian akuntansi memiliki tanggung jawab lebih besar dalam mengendalikan biaya administrasi perusahaan. Biaya-biaya yang dikendalikan bagian akuntansi termasuk biaya perawatan gedung, biaya listrik, air dan sebagainya.” (Rabu, 3 Februari 2021)

Hal yang sama diungkapkan oleh Bapak Ismail Pakaya selaku kepala bagian personalia, beliau menambahkan bahwa:

“Bagian personalia hanya mengatur gaji karyawan, serta menghitung potongan biaya BPJS dan dana pensiun. Biaya administrasi lain dikendalikan oleh bagian akuntansi dan keuangan.” (Jumat, 5 Februari 2021)

Dalam mengeluarkan biaya, setiap bagian harus mematuhi prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sebelum biaya dikeluarkan, kepala bagian pada pusat biaya harus membuat catatan kas bon yang kemudian ditanda tangani oleh bagian akuntansi. Catatan Kas bon yang telah ditandatangani oleh bagian akuntansi lalu diperiksa oleh Top Manajer, dan disetujui oleh direktur. Kemudian catatan kas bon yang telah disetujui tersebut diserahkan kepada kasir untuk memperoleh biaya yang dibutuhkan. Hal ini dijelaskan oleh Ibu Robiah Sugimanto selaku kepala bagian akuntansi, beliau mengemukakan bahwa:

“Untuk memperoleh biaya yang dibutuhkan, setiap kepala bagian harus mengikuti prosedur yang ada. Biaya tersebut tidak dikeluarkan begitu saja. Kepala bagian yang membutuhkan biaya harus membuat permintaan biaya berupa kas bon. Kas bon tersebut lalu diandatangani oleh bagian akuntansi, dan disetujui oleh Top Manajer dan Direktur. Apabila tidak ditandatangani oleh bagian akuntansi, dan tanpa persetujuan dari Top Manajer dan Direktur, biaya tadi tidak dapat dikeluarkan oleh kasir.” (Kamis, 28 Januari 2021)

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Budi Angdjaja selaku Top Manajer PT. Togo Jaya Gorontalo, beliau juga menambahkan bahwa:

“Setiap pengeluaran dalam pusat biaya ada prosedurnya. Jika biaya sudah terealisasi, harus ada bukti pengeluaran. Misalnya kwitansi atau nota pembelian. Bukti pengeluaran akan diperiksa oleh Top Manajer, dan kemudian diserahkan kepada kasir. Setelah dicatat oleh kasir, lalu diberikan kepada bagian akuntansi dan digunakan sebagai dasar dalam pembuatan laporan pengeluaran.” (Senin, 25 Januari 2021)

Setelah biaya terealisasi, Top Manajer memeriksa bukti pengeluaran biaya. Bukti pengeluaran biaya dapat berupa kwitansi ataupun nota pembelian. Kwitansi atau nota pembelian kemudian diberikan kepada kasir. Oleh bagian kasir, bukti pengeluaran tersebut diserahkan ke bagian akuntansi. Pengeluaran setiap bagian pada pusat biaya direkap oleh bagian akuntansi, dan kemudian dibuatkan laporan pengeluaran perhari.

2. Pusat Pendapatan

Selain sebagai pusat biaya, bagian pemasaran juga dinilai sebagai pusat pendapatan. Pusat pendapatan pada PT. Togo Jaya Gorontalo bertanggung jawab terhadap penjualan. Pusat pendapatan memiliki wewenang dalam menentukan strategi dan metode pemasaran. Selain itu, pusat pendapatan juga berwenang dalam menentukan harga jual. Akan tetapi,

penentuan harga jual tersebut harus melalui pembahasan bersama Top Manajer, Direktur, dan Direktur Utama. Pendapatan pada PT. Togo Jaya Gorontalo terdiri atas pendapatan penjualan Bahan Bakar Minyak (BBM), Pelumas, dan pendapatan penjualan gas LPG non subsidi. Bahan Bakar Minyak di distribusikan melalui SPBU, sedangkan pelumas dan gas LPG non subsidi dipasarkan oleh tenaga marketing di lapangan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Syamsul Subrata selaku kepala bagian pemasaran mengenai pusat pendapatan, beliau mengemukakan bahwa:

“Bagian pemasaran merupakan pusat biaya sekaligus pusat pendapatan. Sebab, selain bertugas dalam melakukan penjualan, bagian pemasaran juga bertanggungjawab dalam mengendalikan biaya Harga Pokok Penjualan. Bagian pemasaran berhak menentukan strategi pemasaran dan harga jual, berdasarkan persetujuan dari atasan. Sumber pendapatan PT. Togo Jaya Gorontalo adalah penjualan BBM melalui SPBU, serta penjualan pelumas dan gas LPG yang dipasarkan oleh tenaga marketing di lapangan.” (Senin, 8 Februari 2021)

Hal ini sesuai dengan pernyataan Ibu Robiah Sugimanto selaku kepala bagian akuntansi mengenai pusat pendapatan, beliau mengemukakan bahwa:

“Pusat pendapatan adalah bagian pemasaran. Sumber pendapatan dari PT. Togo Jaya adalah hasil penjualan BBM, Pelumas dan Gas LPG non subsidi. Setiap tenaga marketing wajib melaporkan hasil penjualan harian kepada bagian kasir untuk dicatat dan kemudian dilaporkan kepada bagian akuntansi dan keuangan.” (Kamis, 28 Januari 2021)

Pusat pendapatan menetapkan anggaran pendapatan perbulan, serta target penjualan perhari. Akan tetapi, anggaran pendapatan bulanan dan target penjualan perhari tersebut tidak mengikat bagian marketing dalam melakukan penjualan. Setiap tenaga marketing pada pusat pendapatan diwajibkan membuat laporan penjualan perhari, yang kemudian disetor bersama hasil

penjualan kepada bagian kasir. Oleh bagian kasir, hasil penjualan disetorkan ke Bank, dan laporan penjualan diserahkan ke bagian accounting untuk direkap menjadi satu laporan pendapatan perhari. Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan Lady Katili selaku staff pemasaran PT. Togo Jaya Gorontalo, beliau mengemukakan bahwa:

“Tenaga marketing memiliki target penjualan perhari. Tapi jika tidak mencapai target yang ditentukan juga tidak masalah. Setiap hari tenaga marketing harus melaporkan hasil penjualan kepada kasir. Laporan penjualan akan diteruskan kepada bagian akuntansi untuk dibuatkan laporan pendapatan perhari. Sedangkan uang hasil penjualan langsung disetor ke Bank.” (Rabu, 10 Februari 2021)

3. Pusat Laba

Pusat laba pada PT. Togo Jaya Gorontalo adalah Top Manager. Pusat laba bertanggung jawab terhadap pendapatan dan biaya yang terjadi dalam perusahaan. Top Manager sebagai Pusat Laba berwenang dalam mengelola pendapatan dan mengendalikan biaya. Setiap biaya yang timbul dari pusat pertanggungjawaban dilaporkan kepada Top Manager. Laporan pengeluaran dan pendapatan yang dibuat oleh bagian akuntansi diperiksa oleh Top Manager setiap hari. Top Manager berhak mengetahui posisi kas perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Budi Angdjaja selaku Top Manager PT. Togo Jaya Gorontalo, beliau mengemukakan bahwa:

“Pusat laba itu adalah Top Manager. Top manager bertanggung jawab dalam mengendalikan biaya dan pendapatan. Oleh karena itu, setiap hari Top Manager memeriksa laporan pendapatan dan pengeluaran yang telah dibuat oleh bagian akuntansi. Dalam hal ini, Top manager sebagai pusat laba berhak mengetahui posisi kas perusahaan.” (Senin, 25 Januari 2021)

Hal yang sama diungkapkan oleh Ibu Robiah Sugimanto selaku Kepala Bagian Akuntansi, beliau mengemukakan bahwa:

“Pusat Laba pada PT. Togo Jaya Gorontalo adalah Top Manajer. Top Manajer bertanggung jawab terhadap laba perusahaan. Top Manajer berhak mengetahui posisi keuangan. Oleh karena itu, bagian akuntansi melaporkan pengeluaran dan pendapatan perhari kepada Top Manajer.” (Kamis, 28 Januari 2021)

4. Pusat Investasi

Pusat investasi pada PT. Togo Jaya Gorontalo adalah Direktur Utama. Pusat investasi memiliki wewenang dalam mengelola biaya, pendapatan, laba dan investasi. Pusat investasi memiliki wewenang penuh dalam mengendalikan kegiatan operasional perusahaan. Pada pusat investasi, direktur utama dapat menentukan dan menetapkan jumlah piutang, menetapkan pembelian peralatan ataupun perlengkapan yang diperlukan untuk kegiatan operasional perusahaan. Segala bentuk laporan pertanggungjawaban yang disusun oleh bagian akuntansi dan telah diperiksa oleh Top Manajer, kemudian dipertanggungjawabkan oleh Top Manajer kepada Direktur Utama. Berdasarkan wawancara dengan Bapak Budi Angdjaja selaku Top Manajer PT. Togo Jaya Gorontalo, beliau mengemukakan bahwa:

“Pusat Investasi adalah direktur utama. Direktur utama yang mengendalikan seluruh kegiatan operasional perusahaan. Direktur utama adalah pemegang kekuasaan tertinggi. Penetapan piutang maupun pembelian barang semuanya diputuskan oleh direktur utama. Laporan-laporan keuangan yang telah disusun oleh bagian akuntansi, nantinya akan dipertanggung jawabkan oleh Top Manajer kepada direktur utama.” (Senin, 25 Januari 2021)

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibu Robiah Sugimanto selaku kepala bagian akuntansi, beliau mengemukakan bahwa:

“Pusat Investasi adalah direktur utama. Sebab, direktur utama adalah orang yang memegang kendali penuh dalam perusahaan. Segala sesuatu harus dilaporkan kepada direktur utama. Semua hal mengenai pendapatan, biaya, laba dan investasi adalah wewenang direktur utama.” (Kamis, 28 Januari 2021)

4.2.2 Standar Pengukuran Kinerja pada PT. Togo Jaya Gorontalo

Dalam melakukan pengukuran kinerja, PT. Togo Jaya Gorontalo menggunakan dua standar sebagai tolak ukur kinerja. Dua standar tersebut adalah standar pengukuran kinerja bersifat *non-financial*, dan standar pengukuran kinerja bersifat *financial*. Standar pengukuran kinerja *non-financial* yang diterapkan oleh PT. Togo Jaya Gorontalo adalah *Standard Operating Procedure* (SOP) atau prosedur operasional standar. Sedangkan standar *financial* yang digunakan PT. Togo Jaya Gorontalo berupa biaya standar. Prosedur operasional standar digunakan sebagai acuan bagi karyawan dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan. Prosedur operasional standar PT. Togo Jaya Gorontalo juga digunakan sebagai tolak ukur penilaian kinerja karyawan perindividu. Sedangkan biaya standar digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Ismail Pakaya selaku Kepala Bagian Personalia PT. Togo Jaya Gorontalo mengenai standar pengukuran kinerja, beliau mengemukakan bahwa:

“PT. Togo Jaya Gorontalo memiliki dua standar yang digunakan sebagai tolak ukur kinerja. Standar tersebut adalah standar operasional prosedur dan biaya standar. Standar operasional prosedur digunakan untuk mengukur kinerja karyawan dalam melakukan aktivitasnya. Sedangkan biaya standar ditetapkan oleh perusahaan sebagai tolak ukur penilaian kinerja kepala bagian pusat pertanggungjawaban.” (Jumat, 5 Februari 2021)

Hal yang sama diungkapkan oleh Ibu Robiah Sugimanto selaku kepala bagian akuntansi mengenai standar yang ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja, beliau mengemukakan bahwa:

“Ada dua macam standar yang digunakan dalam menilai kinerja. Selain menggunakan standar operasional prosedur, dalam mengukur kinerja setiap kepala bagian PT. Togo Jaya juga menggunakan biaya standar. Biaya standar adalah dasar dalam penyusunan anggaran yang kemudian dijadikan sebagai tolak ukur kinerja. Biaya standar ditetapkan berdasarkan laporan keuangan tahun sebelumnya. Penetapan biaya standar dilakukan untuk mendeteksi apabila ada biaya yang menyimpang dari anggaran. Anggaran operasional perusahaan yang memuat biaya standar disusun oleh bagian akuntansi setiap tahun.” (Kamis, 28 Januari 2021)

Berikut ini adalah data anggaran operasional PT. Togo Jaya Gorontalo tahun 2019.

Tabel 4. 1. Anggaran Biaya Operasional PT. Togo Jaya Tahun 2019

Bulan	Pusat Pertanggungjawaban	Anggaran
Januari	Pendapatan	Rp 8.000.000.000
	Biaya	Rp 7.950.000.000
	Laba	Rp 50.000.000
Februari	Pendapatan	Rp 8.000.000.000
	Biaya	Rp 7.950.000.000
	Laba	Rp 50.000.000
Maret	Pendapatan	Rp 8.000.000.000
	Biaya	Rp 7.950.000.000
	Laba	Rp 50.000.000
April	Pendapatan	Rp 8.000.000.000

	Biaya	Rp 7.950.000.000
	Laba	Rp 50.000.000
Mei	Pendapatan	Rp 8.000.000.000
	Biaya	Rp 7.950.000.000
	Laba	Rp 50.000.000
Juni	Pendapatan	Rp 8.000.000.000
	Biaya	Rp 7.950.000.000
	Laba	Rp 50.000.000
Juli	Pendapatan	Rp 8.500.000.000
	Biaya	Rp 8.400.000.000
	Laba	Rp 100.000.000
Agustus	Pendapatan	Rp 8.500.000.000
	Biaya	Rp 8.400.000.000
	Laba	Rp 100.000.000
September	Pendapatan	Rp 8.500.000.000
	Biaya	Rp 8.400.000.000
	Laba	Rp 100.000.000
Oktober	Pendapatan	Rp 8.500.000.000
	Biaya	Rp 8.400.000.000
	Laba	Rp 100.000.000
November	Pendapatan	Rp 8.500.000.000
	Biaya	Rp 8.400.000.000
	Laba	Rp 100.000.000
Desember	Pendapatan	Rp 8.500.000.000
	Biaya	Rp 8.400.000.000
	Laba	Rp 100.000.000

Berdasarkan tabel anggaran operasional perusahaan di atas, dapat diketahui bahwa PT. Togo Jaya menetapkan anggaran operasional perusahaan setiap enam bulan sekali, dan kemudian meningkatkan anggaran pada bulan selanjutnya. Dalam menentukan anggaran operasional, PT. Togo Jaya Gorontalo

menggunakan mekanisme *incremental budgeting*. *Incremental budgeting* adalah sistem anggaran belanja dan pendapatan yang memungkinkan revisi selama tahun berjalan, sekaligus sebagai dasar penentuan usulan anggaran periode tahun yang akan datang. Dalam hal ini, Top Manajer menggunakan laporan keuangan perusahaan tahun sebelumnya sebagai dasar penyusunan anggaran agar diperoleh target yang lebih maksimal. Anggaran yang ditetapkan oleh PT. Togo Jaya Gorontalo pada tahun 2019 meningkat dari tahun sebelumnya. Hal ini terjadi karena Top Manajer menginginkan pencapaian perusahaan yang lebih tinggi dari tahun sebelumnya.

4.2.3 Pengukuran Kinerja Manajer Pada PT. Togo Jaya Gorontalo

Pengukuran kinerja manajer pada PT. Togo Jaya Gorontalo dilakukan dengan cara membandingkan jumlah anggaran dan realisasinya. Pada pusat pendapatan dan pusat laba, apabila anggaran lebih besar dari realisasinya, maka hal itu berarti bahwa target perusahaan tidak tercapai. Sedangkan pada pusat biaya, apabila anggaran lebih besar dari realisasinya, maka dapat dikatakan bahwa manajer telah berhasil dalam mengendalikan biaya yang terjadi pada bagian atau divisinya. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Robiah Sugimanto selaku kepala bagian akuntansi mengenai pengukuran kinerja, beliau mengemukakan bahwa:

“Kinerja setiap kepala bagian diukur dengan cara membandingkan biaya yang dianggarkan dengan biaya yang benar-benar terjadi. Pengukuran kinerja dilakukan setiap tahun anggaran. Pada pusat pendapatan dan pusat laba, apabila target yang dianggarkan tercapai, maka kinerja manajernya dapat dikatakan baik. Namun pada pusat biaya, apabila biaya sesungguhnya lebih besar dari biaya yang dianggarkan, berarti kinerja

manajernya kurang baik karena belum mampu dalam mengendalikan biaya.” (Kamis, 28 Januari 2021)

Hal ini didukung oleh pernyataan Bapak Budi Angdjaja selaku Top Manajer PT. Togo Jaya Gorontalo, beliau mengemukakan bahwa:

“Perbandingan antara anggaran dan realisasi anggaran digunakan untuk menilai kinerja setiap kepala bagian. Dengan membandingkan anggaran dan realisasinya, dapat diketahui kepala bagian pusat pertanggungjawaban mana yang tidak bekerja secara maksimal.” (Senin, 25 Januari 2021)

Adapun pengukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban pada PT. Togo Jaya Gorontalo adalah sebagai berikut.

a. Pusat Biaya

Biaya-biaya yang terjadi pada PT. Togo Jaya Gorontalo dikelola oleh bagian akuntansi. Meskipun demikian, biaya-biaya tersebut dikelompokkan berdasarkan bagian atau divisinya. Biaya operasional PT. Togo Jaya Gorontalo terdiri dari Harga Pokok Penjualan yang dikendalikan oleh bagian pemasaran, biaya kendaraan dan teknik, serta biaya administrasi dan umum yang dikendalikan oleh bagian personalia dan accounting. Setiap manajer pusat biaya bertanggung jawab atas biaya yang terjadi pada bagian atau divisinya.

Kinerja manajer pusat biaya pada PT. Togo Jaya Gorontalo dinilai berdasarkan kemampuannya dalam mengendalikan biaya. Presentasi realisasi biaya diperoleh dengan cara membagi realisasi biaya dengan anggaran yang telah ditetapkan. Biaya dapat dikatakan terealisasi dengan baik apabila biaya yang dikeluarkan perusahaan kurang dari atau sama dengan jumlah biaya yang dianggarkan. Dengan kata lain, anggaran biaya terealisasi secara optimal apabila presentasi realisasi anggaran kurang dari 100%. Data di

bawah merupakan anggaran, realisasi, dan persentase realisasi anggaran biaya pada PT. Togo Jaya Gorontalo tahun 2019.

Tabel 4. 2. Anggaran dan Realisasi Anggaran Biaya PT. Togo Jaya Tahun 2019

Bulan	Jenis Biaya	Anggaran	Realisasi	Realisasi Anggaran (%)	Keterangan
Januari	HPP	7.550.000.000	8.221.968.838	108,90%	Tidak Terealisasi
	Kendaraan dan Teknik	150.000.000	289.180.152	192,79%	Tidak Terealisasi
	Administrasi dan Umum	250.000.000	271.230.733	108,49%	Tidak Terealisasi
	Total	7.950.000.000	8.782.379.723	110,47%	Tidak Terealisasi
Februari	HPP	7.550.000.000	6.600.830.997	87,43%	Terealisasi
	Kendaraan dan Teknik	150.000.000	154.485.286	102,99%	Tidak Terealisasi
	Administrasi dan Umum	250.000.000	243.826.151	97,53%	Terealisasi
	Total	7.950.000.000	6.999.142.433	88,04%	Terealisasi
Maret	HPP	7.550.000.000	7.921.685.035	104,92%	Tidak Terealisasi
	Kendaraan dan Teknik	150.000.000	163.585.029	109,06%	Tidak Terealisasi
	Administrasi dan Umum	250.000.000	281.644.235	112,66%	Tidak Terealisasi
	Total	7.950.000.000	8.366.914.299	105,24%	Tidak Terealisasi
April	HPP	7.550.000.000	8.285.276.924	109,74%	Tidak Terealisasi
	Kendaraan dan Teknik	150.000.000	146.077.734	97,39%	Terealisasi
	Administrasi dan Umum	250.000.000	254.389.882	101,76%	Tidak Terealisasi
	Total	7.950.000.000	8.685.744.540	109,25%	Tidak Terealisasi
Mei	HPP	7.550.000.000	8.685.797.292	115,04%	Tidak Terealisasi
	Kendaraan dan Teknik	150.000.000	161.096.502	107,40%	Tidak Terealisasi
	Administrasi dan Umum	250.000.000	386.803.891	154,72%	Tidak Terealisasi
	Total	7.950.000.000	9.233.697.684	116,15%	Tidak Terealisasi
Juni	HPP	7.550.000.000	7.326.310.065	97,04%	Terealisasi
	Kendaraan dan Teknik	150.000.000	146.653.119	97,77%	Terealisasi
	Administrasi dan Umum	250.000.000	337.807.771	135,12%	Tidak Terealisasi
	Total	7.950.000.000	7.810.770.955	98,25%	Terealisasi
Juli	HPP	8.000.000.000	8.083.676.786	101,05%	Tidak Terealisasi

	Kendaraan dan Teknik	150.000.000	144.476.303	96,32%	Terealisasi
	Administrasi dan Umum	250.000.000	267.212.556	106,89%	Tidak Terealisasi
	Total	8.400.000.000	8.495.365.646	101,14%	Tidak Terealisasi

Agustus	HPP	8.000.000.000	8.043.889.357	100,55%	Tidak Terealisasi
	Kendaraan dan Teknik	150.000.000	167.472.173	111,65%	Tidak Terealisasi
	Administrasi dan Umum	250.000.000	345.528.191	138,21%	Tidak Terealisasi
	Total	8.400.000.000	8.556.889.721	101,87%	Tidak Terealisasi
September	HPP	8.000.000.000	7.828.033.742	97,85%	Terealisasi
	Kendaraan dan Teknik	150.000.000	150.766.535	100,51%	Tidak Terealisasi
	Administrasi dan Umum	250.000.000	321.123.327	128,45%	Tidak Terealisasi
	Total	8.400.000.000	8.299.923.604	98,81%	Terealisasi
Oktober	HPP	8.000.000.000	8.508.597.128	106,36%	Tidak Terealisasi
	Kendaraan dan Teknik	150.000.000	141.468.574	94,31%	Terealisasi
	Administrasi dan Umum	250.000.000	299.816.330	119,93%	Tidak Terealisasi
	Total	8.400.000.000	8.949.882.032	106,55%	Tidak Terealisasi
November	HPP	8.000.000.000	8.297.531.779	103,73%	Tidak Terealisasi
	Kendaraan dan Teknik	150.000.000	152.063.226	101,38%	Tidak Terealisasi
	Administrasi dan Umum	250.000.000	242.376.393	96,95%	Terealisasi
	Total	8.400.000.000	8.691.971.398	103,48%	Tidak Terealisasi
Desember	HPP	8.000.000.000	7.905.100.897	98,81%	Terealisasi
	Kendaraan dan Teknik	150.000.000	179.268.434	119,51%	Tidak Terealisasi
	Administrasi dan Umum	250.000.000	301.342.919	120,54%	Tidak Terealisasi
	Total	8.400.000.000	8.385.712.250	99,83%	Terealisasi

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa sebagian besar realisasi anggaran biaya pada tahun 2019 memiliki presentasi di atas 100%. Secara keseluruhan, anggaran dapat terealisasi dengan baik hanya pada bulan Februari, Juni, September dan Desember. Realisasi anggaran biaya terendah terjadi pada bulan Februari yaitu sebesar 88,04%. Defisit anggaran terbesar terjadi pada bulan Mei yaitu sebesar 16,15

% dan defisit terkecil terjadi pada bulan Juli yaitu sebesar 1,14%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja kepala bagian pusat biaya pada PT. Togo Jaya Gorontalo masih kurang baik. Hal ini karena kepala bagian pada pusat biaya belum mampu mengendalikan biaya-biaya yang terjadi pada divisinya.

b. Pusat Pendapatan

Pendapatan pada PT. Togo Jaya Gorontalo terdiri atas pendapatan penjualan BBM, Pelumas, serta pendapatan penjualan gas LPG non subsidi. Bagian *marketing* perusahaan menjadi bagian paling penting dalam menghasilkan pendapatan untuk perusahaan, karena bagian ini secara langsung turun kelapangan untuk merealisasikan anggaran pendapatan. Kinerja manajer pusat pendapatan pada PT. Togo Jaya Gorontalo dinilai berdasarkan kemampuannya dalam menguasai pasar dan memperoleh pendapatan.

Anggaran pendapatan dapat dikatakan tercapai dengan baik atau optimal apabila pendapatannya yang diperoleh melebihi atau sama dengan jumlah yang dianggarkan perusahaan. Dengan kata lain, pusat pendapatan dapat mencapai target yang telah dianggarkan, apabila presentasi realisasi anggaran pendapatan di atas dari 100%. Data di bawah merupakan anggaran pendapatan, realisasi anggaran, serta presentasi realisasi anggaran pendapatan pada PT. Togo Jaya Gorontalo Tahun 2019.

Tabel 4. 3. Anggaran dan Realisasi Anggaran Pendapatan PT.Togo Jaya Gorontalo Tahun 2019

Bulan	Jenis Pendapatan	Anggaran	Realisasi	Realisasi Anggaran (%)	Keterangan
Januari	BBM	5.000.000.000	6.040.011.300	120,80%	Tercapai
	Pelumas	2.000.000.000	1.917.371.085	95,87%	Tidak Tercapai
	LPG	1.000.000.000	757.783.829	75,78%	Tidak Tercapai
	Total	8.000.000.000	8.715.166.214	108,94%	Tercapai
Februari	BBM	5.000.000.000	4.869.701.900	97,39%	Tidak Tercapai
	Pelumas	2.000.000.000	1.571.458.666	78,57%	Tidak Tercapai
	LPG	1.000.000.000	511.812.966	51,18%	Tidak Tercapai
	Total	8.000.000.000	6.952.973.532	86,91%	Tidak Tercapai
Maret	BBM	5.000.000.000	5.591.562.050	111,83%	Tercapai
	Pelumas	2.000.000.000	2.069.565.316	103,48%	Tercapai
	LPG	1.000.000.000	672.903.878	67,29%	Tidak Tercapai
	Total	8.000.000.000	8.334.031.244	104,18%	Tercapai
April	BBM	5.000.000.000	5.544.509.400	110,89%	Tercapai
	Pelumas	2.000.000.000	2.238.884.171	111,94%	Tercapai
	LPG	1.000.000.000	888.175.648	88,82%	Tidak Tercapai
	Total	8.000.000.000	8.671.569.219	108,39%	Tercapai
Mei	BBM	5.000.000.000	5.434.294.200	108,69%	Tercapai
	Pelumas	2.000.000.000	2.386.091.467	119,30%	Tercapai
	LPG	1.000.000.000	1.254.277.905	125,43%	Tercapai
	Total	8.000.000.000	9.074.663.572	113,43%	Tercapai
Juni	BBM	5.000.000.000	5.173.492.850	103,47%	Tercapai
	Pelumas	2.000.000.000	1.616.394.578	80,82%	Tidak Tercapai
	LPG	1.000.000.000	819.863.566	81,99%	Tidak Tercapai
	Total	8.000.000.000	7.609.750.994	95,12%	Tidak Tercapai
Juli	BBM	5.250.000.000	5.237.613.950	99,76%	Tidak Tercapai
	Pelumas	2.150.000.000	2.420.063.709	112,56%	Tercapai
	LPG	1.100.000.000	797.063.565	72,46%	Tidak Tercapai
	Total	8.500.000.000	8.454.741.224	99,46%	Tidak Tercapai
Agustus	BBM	5.250.000.000	5.432.182.600	103,47%	Tercapai
	Pelumas	2.150.000.000	2.261.934.296	105,21%	Tercapai
	LPG	1.100.000.000	951.505.813	86,50%	Tidak Tercapai
	Total	8.500.000.000	8.645.622.709	101,71%	Tercapai

September	BBM	5.250.000.000	5.327.458.400	101,48%	Tercapai
	Pelumas	2.150.000.000	1.954.081.740	90,89%	Tidak Tercapai
	LPG	1.100.000.000	1.013.903.625	92,17%	Tidak Tercapai
	Total	8.500.000.000	8.295.443.765	97,59%	Tidak Tercapai
Oktober	BBM	5.250.000.000	5.848.465.200	111,40%	Tercapai
	Pelumas	2.150.000.000	1.990.780.406	92,59%	Tidak Tercapai
	LPG	1.100.000.000	1.133.879.011	103,08%	Tercapai
	Total	8.500.000.000	8.973.124.617	105,57%	Tercapai
November	BBM	5.250.000.000	5.487.770.750	104,53%	Tercapai
	Pelumas	2.150.000.000	2.083.051.758	96,89%	Tidak Tercapai
	LPG	1.100.000.000	1.099.340.460	99,94%	Tidak Tercapai
	Total	8.500.000.000	8.670.162.968	102,00%	Tercapai
Desember	BBM	5.250.000.000	5.637.313.650	107,38%	Tercapai
	Pelumas	2.150.000.000	1.651.113.344	76,80%	Tidak Tercapai
	LPG	1.100.000.000	1.159.002.560	105,36%	Tercapai
	Total	8.500.000.000	8.447.429.554	99,39%	Tidak Tercapai

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan realisasi anggaran pendapatan PT. Togo Jaya Gorontalo pada tahun 2019 mengalami fluktuasi. Pada bulan Februari, Juni, Juli, September dan Desember, pusat pendapatan tidak dapat mencapai target yang telah di anggarakan. Selain pada bulan tersebut, realisasi anggaran pendapatan PT. Togo Jaya Gorontalo tahun 2019 telah mencapai target yang dianggarkan. Pencapaian target tertinggi berada pada bulan Mei, yakni 113,43% dari jumlah yang dianggarkan atau berjumlah Rp. 9.074.663.572. Pencapaian target terendah terjadi pada bulan Februari, yakni sebesar 86,91% dari jumlah yang dianggarkan atau berjumlah Rp.6.952.973.532. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja kepala bagian pusat pendapatan PT. Togo Jaya Gorontalo telah cukup baik.

c. Pusat Laba

Kinerja manajer pusat laba pada PT. Togo Jaya Gorontalo diukur dengan cara menghitung selisih pendapatan dan biaya yang dikeluarkan. Anggaran laba dapat dikatakan tercapai apabila laba yang diperoleh lebih besar dari laba yang dianggarkan. Dengan kata lain, anggaran dapat tercapai apabila presentasi realisasi anggaran laba di atas dari 100%. Berikut ini merupakan data anggaran, realisasi anggaran, serta presentasi realisasi anggaran laba.

Tabel 4. 4. Anggaran dan Realisasi Anggaran Laba PT.Togo Jaya Tahun 2019

Bulan	Anggaran	Realisasi	Realisasi Anggaran (%)	Keterangan
Januari	50.000.000	(67.213.509)	-134,43%	Rugi
Februari	50.000.000	(46.168.901)	-92,34%	Rugi
Maret	50.000.000	(32.883.055)	-65,77%	Rugi
April	50.000.000	(14.175.121)	-28,35%	Rugi
Mei	50.000.000	(159.034.113)	-318,07%	Rugi
Juni	50.000.000	(141.019.961)	-282,04%	Rugi
Juli	100.000.000	(40.624.422)	-40,62%	Rugi
Agustus	100.000.000	88.732.988	88,73%	Tidak Tercapai
September	100.000.000	(4.479.639)	-4,48%	Rugi
Oktober	100.000.000	23.242.595	23,24%	Tidak Tercapai
November	100.000.000	(21.808.430)	-21,81%	Rugi
Desember	100.000.000	61.717.304	61,72%	Tidak Tercapai
Total	900.000.000	(353.714.263)	-39,30%	Rugi

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa pada tahun 2019, PT. Togo Jaya Gorontalo mengalami kerugian sebesar 39,30% dari jumlah yang dianggarkan, atau berjumlah Rp.353.714.263. Anggaran laba yang telah

ditetapkan oleh perusahaan tidak pernah tercapai. PT. Togo Jaya Gorontalo hanya memperoleh laba pada bulan Agustus, Oktober, dan Desember. Selain dari bulan itu, selisih antara pendapatan dan biaya yang diperoleh PT. Togo Jaya Gorontalo adalah selisih yang merugikan. Laba tertinggi yang diperoleh PT. Togo Jaya Gorontalo terjadi pada bulan Agustus, yakni sebesar 88,73% dari jumlah yang telah dianggarkan atau berjumlah Rp.88.732.988. Sedangkan kerugian terbesar yang dialami oleh PT. Togo Jaya Gorontalo terjadi pada bulan Mei, yakni sebesar 318,07% dari jumlah yang telah dianggarkan atau berjumlah Rp.159.034.113. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pusat laba PT. Togo Jaya Gorontalo masih kurang baik.

d. Pusat Investasi

Pusat investasi PT. Togo Jaya Gorontalo bertugas mengawasi pendapatan, biaya, dan jumlah investasi atas harta perusahaan. kinerja manajer pusat investasi diukur dengan menghitung *return of investment* (ROI). *Return of investment* (ROI) dapat dihitung dengan cara membandingkan laba dan investasi. PT. Togo Jaya Gorontalo tidak menetapkan standar untuk ROI perusahaan. ROI perusahaan akan menunjukkan kinerja dari perusahaan tersebut. Berikut ini merupakan data untuk ROI PT. Togo Jaya Gorontalo tahun 2019.

**Tabel 4. 5. Kembalian Investasi (ROI) PT. Togo Jaya Gorontalo
Tahun 2019**

Bulan	Laba	Investasi	ROI %
Januari	(67.213.509)	5.400.000.000	-1,24%
Februari	(46.168.901)	5.400.000.000	-0,85%
Maret	(32.883.055)	5.400.000.000	-0,61%
April	(14.175.121)	5.400.000.000	-0,26%
Mei	(159.034.113)	5.400.000.000	-2,94%
Juni	(141.019.961)	5.400.000.000	-2,61%
Juli	(40.624.422)	5.400.000.000	-0,75%
Agustus	88.732.988	5.400.000.000	1,64%
September	(4.479.639)	5.400.000.000	-0,08%
Oktober	23.242.595	5.400.000.000	0,43%
November	(21.808.430)	5.400.000.000	-0,40%
Desember	61.717.304	5.400.000.000	1,14%

Berdasarkan data di atas, dapat diketahui bahwa PT. Togo Jaya Gorontalo hampir tidak pernah memperoleh kembalian investasi. Kembalian investasi hanya diperoleh pada bulan Agustus, Oktober dan Desember. ROI tertinggi terjadi pada bulan Agustus, namun hanya sebesar 1,64%. Sangat jauh dari jumlah investasi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pusat investasi maupun kinerja perusahaan masih kurang baik.

4.2.4 Sistem Pemberian *Reward* dan *Punishment* pada PT. Togo Jaya

Gorontalo

PT. Togo Jaya Gorontalo tidak memiliki ketentuan atau aturan tersendiri dalam pemberian penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) bagi karyawan. Pemberian penghargaan dan hukuman diberikan berdasarkan kebijakan dari manajer atau kepala bagian dan bukan berdasarkan pada penilaian kinerja. Hal ini dilakukan untuk memudahkan manajer dalam memilih penghargaan atau hukuman seperti apa yang akan diberikan kepada karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Munawir Paelly selaku tenaga marketing mengenai sistem pemberian penghargaan, beliau mengemukakan bahwa:

“Ada pemberian penghargaan berupa bonus, tapi hanya untuk orang-orang tertentu. Pemberian bonus tidak berdasarkan penilaian kinerja atau pencapaian target. Bahkan jika perusahaan sedang merugi, karyawan-karyawan yang telah dipilih tetap mendapatkan bonus dari perusahaan.” (Sabtu, 13 Februari 2021)

Hal ini didukung oleh pernyataan Bapak Alex Ismail selaku supir pada bagian kendaraan, beliau mengemukakan bahwa:

“Memang ada pemberian penghargaan berupa bonus, tapi bukan untuk tenaga marketing dan supir. Penerima bonus hanya staff di kantor bersama kepala bagiannya masing-masing.” (Sabtu, 13 Februari 2021)

Pemberian penghargaan yang sudah diterapkan oleh PT. Togo Jaya Gorontalo adalah pemberian intensif dan bonus bagi para karyawan. PT. Togo Jaya Gorontalo belum mempunyai standar atau mekanisme dalam pemberian intensif dan bonus. Intensif dan bonus diberikan berdasarkan keputusan dari manajer perusahaan. Tidak semua karyawan dapat menerima bonus dari perusahaan. Bonus hanya diberikan kepada setiap kepala bagian pusat

pertanggungjawaban dan beberapa karyawan tertentu seperti staff *accounting*, staff pemasaran, dan kasir. Sedangkan supir dan marketing yang bekerja dilapangan, tidak mendapatkan bonus. Pemberian bonus juga tidak berdasarkan pencapaian target perusahaan. Bahkan ketika perusahaan sedang mengalami kerugian, bonus tetap diberikan kepada setiap kepala bagian dari pusat pertanggungjawaban dan karyawan yang telah ditentukan tanpa mempertimbangkan kinerjanya.

Dalam pemberian hukuman, PT. Togo Jaya Gorontalo memberikan hukuman kepada karyawan yang bekerja sesuai prosedur yang ditetapkan perusahaan. Misalnya dengan memberikan surat peringatan, pemotongan gaji dan pemecatan. Sanksi berupa pemecatan diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang melakukan penyimpangan yang merugikan perusahaan. Sedangkan setiap kepala bagian pusat pertanggungjawaban yang memiliki kinerja kurang baik karena tidak mencapai target perusahaan diberikan sanksi berupa teguran lisan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Lin Mardjun selaku staff personalia mengenai pemberian hukuman, beliau mengemukakan bahwa:

“Pemberian hukuman sudah diterapkan sejak lama. Mulai dari teguran lisan, teguran tertulis berupa SP, pemotongan gaji, serta pemecatan. Hukuman diberikan berdasarkan tingkat kesalahan yang dilakukan karyawan. Jika bertindak merugikan perusahaan, maka harus diberikan sanksi pemecatan. Begitu pula jika tidak memenuhi target pencapaian, hukuman yang diberikan dapat berupa teguran lisan.” (Senin, 15 Februari 2021)

Sehubungan dengan itu, Bapak Syamsul Subrata selaku Kepala Bagian Pemasaran juga mengemukakan bahwa:

“Tidak ada sanksi khusus bagi kepala bagian pusat pertanggungjawaban maupun tenaga marketing yang tidak mencapai target yang telah dianggarkan. Sanksi hanya akan diberikan apabila karyawan telah melakukan pelanggaran atau penyimpangan yang dapat merugikan perusahaan.” (Senin, 8 Februari 2021)

4.3 Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dapat dibahas sebagai berikut:

4.3.1 Identifikasi Pusat Pertanggungjawaban pada PT. Togo Jaya

Gorontalo

Aliran tanggung jawab pada PT. Togo Jaya Gorontalo mengalir dari tingkat bawah menuju tingkat yang lebih tinggi (*topdown*). Hal ini digambarkan secara jelas dalam struktur organisasi yang terdapat pada perusahaan. Dalam pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan, para karyawan dituntut untuk bekerja sesuai *job description* yang sudah ditetapkan. Namun penetapan tugas dan wewenang tersebut belum dijelaskan secara rinci dalam *job description*. *Job description* yang ada pada perusahaan masih bersifat umum, serta tidak ada pembaharuan dari waktu ke waktu menyesuaikan dengan keadaan perusahaan yang terus berkembang.

Berdasarkan hasil penelitian, sistem akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Togo Jaya Gorontalo mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban sebagai unit organisasi seperti divisi atau bagian-bagian dalam perusahaan. Pusat pertanggungjawaban pada PT. Togo Jaya Gorontalo terdiri dari pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi. Pusat pertanggungjawaban yang dibentuk pada PT. Togo Jaya Gorontalo bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Namun dalam pelaksanaannya, karyawan belum

menjalankan tugas dan wewenang nya secara profesional. Hal ini dibuktikan dengan masih adanya karyawan yang melakukan *double job*, serta pencapaian realisasi anggaran biaya dan laba perusahaan yang belum memenuhi target.

Uraian di atas menunjukkan bahwa PT. Togo Jaya Gorontalo telah memenuhi unsur pertama dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban dengan baik. Hal ini berdasarkan pendapat Mulyadi (2001) mengenai karakteristik sistem akuntansi pertanggungjawaban pertama yaitu: adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban. Setiap pusat pertanggungjawaban yang telah diidentifikasi oleh sistem akuntansi pertanggungjawaban, diberi wewenang oleh perusahaan sesuai dengan struktur organisasi. Tanggung jawab yang diberikan kepada setiap bagian dalam pusat pertanggungjawaban dibatasi dalam satuan keuangan atau biaya. Semua kepala bagian bertanggung jawab terhadap biaya-biaya yang terjadi pada bagian atau divisinya.

4.3.2 Standar Pengukuran Kinerja pada PT. Togo Jaya Gorontalo

PT. Togo Jaya Gorontalo menggunakan dua jenis standar pengukuran kinerja, yaitu: *non-financial standard* dan *financial standard*. Untuk standar bersifat *non-financial* perusahaan menerapkan prosedur standar kerja atau SOP. Untuk standar bersifat *financial* perusahaan menetapkan biaya standar yang dimuat dalam anggaran kegiatan operasional perusahaan dan harus dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban. Prosedur standar kerja diterapkan pada tiap-tiap bagian perusahaan untuk mengatur kinerja karyawan. Sedangkan biaya standar

dalam anggaran kegiatan operasional perusahaan dibebankan kepada setiap kepala bagian.

Berdasarkan hasil penelitian, biaya standar pada PT. Togo Jaya Gorontalo didasarkan pada laporan keuangan tahun sebelumnya, dan ditetapkan sebelum memulai suatu aktivitas. Biaya standar digunakan sebagai dasar dalam penyusunan anggaran. Anggaran pendapatan, biaya, dan laba harus dicapai oleh setiap bagian atau divisi berdasarkan pusat pertanggungjawaban. Anggaran pendapatan yang harus dicapai PT. Togo Jaya Gorontalo mengalami perubahan setelah 6 bulan, tergantung kebijakan dari Top Manajer. Begitu pula anggaran biaya dan anggaran laba yang meningkat setelah 6 bulan.

Untuk bulan Januari hingga Juni tahun 2019, PT. Togo Jaya Gorontalo menetapkan anggaran pendapatan penjualan BBM, Pelumas dan LPG sebesar Rp.8.000.000.000,-. Bulan Juli hingga Desember anggaran pendapatan penjualan tersebut naik menjadi Rp.8.500.000.000,-. Sedangkan anggaran biaya PT. Togo Jaya Gorontalo pada bulan Januari hingga Juni tahun 2019 adalah sebesar Rp.7.950.000.000,-. Pada bulan Juli hingga Desember, anggaran tersebut naik menjadi Rp.8.400.000.000,-. Sementara untuk anggaran laba, PT. Togo Jaya Gorontalo pada tahun 2019 meningkat dari Rp.50.000.000,- pada Januari sampai dengan bulan Juni, hingga Rp.100.000.000,- pada bulan Juli sampai dengan bulan Desember.

Berdasarkan uraian di atas, PT. Togo Jaya Gorontalo pada tahun 2019 telah memenuhi unsur kedua dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban dengan cukup baik. Hal ini berdasarkan pendapat Mulyadi (2001) mengenai karakteristik sistem akuntansi pertanggungjawabannya yang kedua yaitu: adanya standar yang ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja. Setelah pusat pertanggungjawaban diidentifikasi dan ditetapkan, sistem akuntansi pertanggungjawaban menetapkan biaya standar yang digunakan sebagai tolak ukur kinerja. Melalui biaya standar yang telah ditetapkan dalam anggaran, pihak manajemen dapat dengan mudah mendeteksi kegiatan-kegiatan dalam perusahaan yang biayanya menyimpang dari anggaran yang telah ditentukan.

4.3.3 Pengukuran Kinerja pada PT. Togo Jaya Gorontalo

PT. Togo Jaya Gorontalo melaksanakan evaluasi kinerja tenaga marketing setiap minggunya. Evaluasi kinerja tenaga marketing didasarkan pada target penjualan per hari yang telah ditetapkan oleh kepala bagian pemasaran. Sedangkan evaluasi kinerja setiap kepala bagian atau divisi pada pusat pertanggungjawaban hanya dilaksanakan setiap tahun anggaran. Dalam Informasi akuntansi pertanggungjawaban disajikan data mengenai biaya yang dianggarkan dan realisasinya sebagai evaluasi bagi setiap kepala bagian dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan anggaran pada bagian atau divisinya. Top Manajer kemudian menggunakan laporan hasil evaluasi untuk melakukan pengambilan keputusan yang berguna bagi perusahaan.

Kinerja setiap kepala bagian pusat pertanggungjawaban pada PT. Togo Jaya Gorontalo diukur dengan cara membandingkan anggaran dan

realisasinya. Kinerja setiap kepala bagian pusat biaya dinyatakan baik apabila masing-masing kepala bagian mampu menekan biaya yang timbul pada bagian atau divisinya sesuai dengan standar biaya yang telah dianggarkan. Sedangkan kinerja kepala bagian pusat pendapatan dan pusat laba dapat dikatakan baik apabila mampu mencapai target anggaran pendapatan dan laba yang telah ditentukan.

a. Pusat Biaya

Berdasarkan hasil penelitian, kinerja pusat biaya pada tahun 2019 masih kurang baik. Hal ini dikarenakan setiap kepala bagian pada pusat biaya belum mampu dalam mengendalikan biaya-biaya yang terjadi pada bagian atau divisi yang dipimpinnya. Selama tahun 2019, biaya yang dianggarkan adalah sebesar Rp.98.100.000.000. Sedangkan realisasi anggaran yang terjadi adalah Rp.101.258.394.285. Hal ini menunjukkan realisasi biaya pada PT. Togo Jaya Tahun 2019 lebih besar dari biaya yang dianggarkan. Setelah membandingkan biaya yang dianggarkan dan realisasinya, diperoleh selisih biaya sebesar Rp.3.158.394.285.

b. Pusat Pendapatan

Pengukuran kinerja pada pusat pendapatan PT. Togo Jaya Gorontalo menunjukkan bahwa kinerja pusat pendapatan PT. Togo Jaya Gorontalo tahun 2019 telah cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan kemampuan pusat pendapatan dalam memperoleh penghasilan. Selama tahun 2019, anggaran pendapatan yang harus dicapai oleh pusat pendapatan adalah sebesar Rp.99.000.000.000.

Sedangkan total pendapatan PT. Togo Jaya Gorontalo tahun 2019 adalah sebesar Rp.100.844.679.612. Hal ini menunjukkan bahwa pendapatan PT. Togo Jaya Gorontalo tahun 2019 lebih besar dari anggaran yang telah ditetapkan. Setelah membandingkan anggaran yang ditetapkan dan realisasi pencapaiannya, diperoleh selisih sebesar Rp.1.844.679.612.

c. Pusat Laba

Kinerja pusat laba diukur dengan cara membandingkan pendapatan dan biaya. Total pendapatan PT. Togo Jaya Gorontalo tahun 2019 adalah sebesar Rp.100.844.679.612. Sedangkan total biaya yang harus dikeluarkan adalah sebesar Rp.101.258.394.285. Total biaya yang dikeluarkan PT. Togo Jaya tahun 2019 lebih besar dari pendapatan, sehingga PT. Togo Jaya Gorontalo mengalami kerugian. Setelah membandingkan pendapatan dan biaya, diperoleh selisih yang merugikan sebesar Rp.413.714.673. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pusat laba pada PT. Togo Jaya Gorontalo masih kurang baik.

d. Pusat Investasi

Pada tahun 2019, investasi yang diperoleh PT. Togo Jaya adalah sebesar Rp.5.400.000.000. Namun kerugian perusahaan yang tercatat pada pusat laba mengakibatkan perusahaan tidak memperoleh kembalian investasi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pusat investasi maupun kinerja perusahaan masih belum cukup baik.

Berdasarkan uraian di atas, PT. Togo Jaya Gorontalo selama tahun 2019 telah memenuhi unsur ketiga dalam akuntansi pertanggungjawaban dengan baik. Hal ini berdasarkan pendapat Mulyadi (2001) mengenai karakteristik sistem akuntansi pertanggungjawaban yang ketiga yaitu: kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran. Realisasi anggaran merupakan pemanfaatan sumber daya yang dilakukan oleh manajer pusat pertanggungjawaban demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pemanfaatan sumber daya tersebut diukur dengan menggunakan informasi akuntansi pertanggungjawaban. Informasi akuntansi pertanggungjawaban menyajikan informasi mengenai realisasi anggaran dan biaya yang telah dianggarkan. Dengan membandingkan realisasi anggaran dengan biaya yang dianggarkan, dapat diukur kinerja manajer dari setiap pusat pertanggungjawaban.

4.3.4 Sistem Pemberian *Reward* dan *Punishment* pada PT. Togo Jaya

Gorontalo

Berdasarkan hasil penelitian, PT. Togo Jaya Gorontalo belum melaksanakan sistem pemberian penghargaan dan hukuman dengan baik. Penghargaan berupa bonus hanya diberikan kepada orang-orang tertentu tanpa menilai kinerjanya. Sedangkan tenaga marketing yang dievaluasi kinerjanya setiap minggu, justru tidak memperoleh bonus dari perusahaan. Sistem pemberian hukuman juga masih belum tegas kepada setiap kepala bagian. Hukuman diberikan berdasarkan tingkat kesalahan karyawan. Sedangkan sanksi bagi kepala bagian yang tidak dapat mencapai target masih kurang jelas. Kepala bagian yang memiliki kinerja kurang baik hanya memperoleh sanksi teguran lisan tanpa

tindakan yang tegas. Pemberian penghargaan dan hukuman yang tidak berdasarkan penilaian kinerja mengakibatkan setiap karyawan maupun kepala bagian pada pusat pertanggungjawaban menjadi kurang termotivasi dalam mengelola biaya dan pendapatan perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, PT. Togo Jaya Gorontalo pada tahun 2019 telah memenuhi unsur akuntansi pertanggungjawaban keempat, namun belum dilaksanakan dengan baik. Hal ini berdasarkan pendapat Mulyadi (2001) mengenai karakteristik sistem akuntansi pertanggungjawaban keempat, yaitu: adanya penghargaan dan hukuman. Penghargaan dan hukuman diberikan secara pribadi kepada manajer pusat pertanggungjawaban berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi. Sistem pemberian penghargaan dan hukuman diciptakan untuk memotivasi para manajer agar lebih bertanggung jawab, sehingga biaya-biaya yang terjadi dapat dikelola dengan baik. Dengan demikian, maka target standar biaya yang dimuat dalam anggaran akan dapat tercapai.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai analisis penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban, maka penulis menarik kesimpulan sebagai berikut.

1. Identifikasi Pusat Pertanggungjawaban

Struktur organisasi pada PT. Togo Jaya Gorontalo telah menentukan dengan jelas batas-batas wewenang dari masing-masing bagian yang ada. Sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan pada perusahaan mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban sebagai unit organisasi seperti bagian accounting, bagian kendaraan, bagian teknik, bagian personalia, bagian pemasaran, top manager, serta presiden direktur.

2. Standar sebagai Tolak Ukur Kinerja

PT. Togo Jaya Gorontalo telah menetapkan dua standar dalam mengukur kinerja karyawan. Kedua standar tersebut adalah standar yang bersifat *nonfinancial* berupa *Standar Operating Procedure*, dan standar yang bersifat *financial* berupa biaya standar. Standar operasional prosedur adalah standar umum

yang digunakan dalam menilai kinerja karyawan. Sedangkan biaya standar digunakan sebagai tolak ukur kinerja pusat pertanggungjawaban.

3. Pengukuran Kinerja

PT. Togo Jaya Gorontalo melakukan pengukuran kinerja kepala bagian berdasarkan laporan keuangan yang dihasilkan oleh perusahaan. Pengukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dilakukan dengan cara membandingkan anggaran yang telah ditetapkan dengan realisasinya. Namun pengukuran kinerja manajer pada PT. Togo Jaya Gorontalo sangat jarang dilakukan. Hal ini mengakibatkan pengelolaan pusat pertanggungjawaban menjadi kurang optimal. Sepanjang tahun 2019, hanya pusat pendapatan yang mampu mencapai target yang telah dianggarkan. Sedangkan pusat biaya tidak mampu menekan biaya yang timbul dari setiap bagian sehingga perusahaan mengalami kerugian.

4. Sistem Pemberian *Reward* dan *Punishment*

PT. Togo Jaya Gorontalo telah menerapkan sistem pemberian penghargaan dan hukuman. Namun pemberian penghargaan dinilai masih kurang tepat sasaran. Pemberian penghargaan dan hukuman tidak dilakukan berdasarkan evaluasi kinerja. Penghargaan kepada karyawan tertentu diberikan meskipun pusat pertanggungjawaban tidak berhasil mencapai target yang telah dianggarkan. Sedangkan hukuman hanya diberikan kepada karyawan yang melakukan penyimpangan. Namun, pemberian penghargaan dan hukuman pada PT. Togo Jaya Gorontalo masih belum dilaksanakan secara optimal.

5.2 Saran

Akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Togo Jaya Gorontalo sudah diterapkan dan dilaksanakan dengan cukup baik. Meskipun begitu, masih ditemukan beberapa kekurangan dalam PT. Togo Jaya Gorontalo. Berikut ini penulis mencoba memberikan saran berdasarkan hasil penelitian mengenai penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Togo Jaya Gorontalo.

2. Bagi Perusahaan

- a. *Job Description* harus menggambarkan secara jelas dan tegas tugas dan kewajiban setiap karyawan.
- b. Pengeluaran perusahaan harus dikendalikan dengan baik, agar tidak terjadi kerugian.
- c. Pelaksanaan evaluasi kinerja harus dilakukan setiap bulan untuk menilai kinerja setiap pusat pertanggungjawaban, dan menemukan bagian mana yang belum bekerja secara optimal.
- d. Pelaksanaan evaluasi kinerja harus tepat sasaran dan diikuti dengan pemberian penghargaan dan hukuman yang jelas dan tegas, sehingga dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja karyawan.
- e. Perusahaan harus membuat aturan tentang bagaimana pemberian penghargaan dan hukuman, sehingga manajer tidak akan melakukan pengambilan keputusan yang salah. Perusahaan dapat menjadikan target pencapaian laba dalam memberikan penghargaan bagi para karyawan. Perusahaan dapat menetapkan berapa persen bonus yang

diterima karyawan dari jumlah lab yang didapatkan. Kegagalan dalam mencapai target anggaran kegiatan operasional perusahaan dapat dijadikan dasar pemberian hukuman. Pemberian hukuman juga dapat diberikan berdasarkan tingkat kesalahan yang dilakukan.

3. Bagi Penelitian Selanjutnya
 - a. Memilih waktu yang tepat dalam melakukan penelitian dan pengamatan, yaitu saat perusahaan tidak dalam keadaan sibuk.
 - b. Peneliti harus bisa memilih data yang diambil pada perusahaan, namun harus mempertimbangkan aspek kerahasiaan sehingga perusahaan bersedia untuk bekerja sama.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Govindarajan. 2012. *Sistem Pengendalian Manajemen*, Jilid 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Adharawati, Athena. 2010. *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya (Studi Kasus Pada PT PELNI Kantor Cabang Tanjungpinang)*. Skripsi.
- Ana, Mariana. 2020. *Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Pusat Laba dalam Persepektif Ekonomi Islam*. Skripsi.
- Bustami, Bastian dan Nurlela. 2006. *Akuntansi Biaya, Teori dan Aplikasi*, Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Carter dan Usry. 2005. *Akuntansi Biaya*, Buku 2 Edisi 13. Jakarta: Salemba Empat.
- Danang, Aziz Arifudin. 2012. *Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Biaya pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Boyolali*. Skripsi.
- Dewi Utari, Ari Purwanti, dan Darsono Prawironegoro. 2016. *Akuntansi Manajemen (Pendekatan Praktis)*, Edisi 4. Jakarta : Mitra Wacana Media
- Horngren, C.T, Srikant M. Datar, dan George Foster. 2006. *Akuntansi Biaya, Penekanan Manajerial*. Jakarta: Erlangga.
- Hansen dan Mowen. 2005. *Management Accounting*, Buku 2 edisi Ke 7. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT BumiAksara.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi Dan Manajemen*, Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE
- Krisna Warindrani Armila. 2006. *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, Edisi ke-3. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2012. *Akuntansi Biaya*, Edisi ke-5. Yogyakarta: STIM YKPN

- Miftakhul, Muslikh. 2018. *Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada Toegoe Photography*. Skripsi.
- Nafarin, M. (2004). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Poni, Septarina. 2017. *Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan pada PT. Kebayoran Pharma*. Skripsi.
- Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: Erlangga.
- Simamora, Henry. 2012. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Star Gate Publisher.
- Siswanto, H.B. 2005. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sofyandi dan Garniwa. 2007. *Perilaku Organisasional Edisi Pertama*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Samryn, L. M. (2001). *Akuntansi Manajerial: Suatu Pengantar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Supriyono. 2001. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Siregar, Baldric, Suropto, Bambang, dkk. 2013. *Akuntansi Biaya*, Edisi Kedua. Jakarta: Salemba Empat.
- Trie, Mutia Cahya Ningrum. 2016. *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya Pada Rumah Sakit Bhayangkara Bengkulu*. Skripsi.
- Uma, Sekaran. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.

Sumber Media :

<https://docplayer.info/52390205-Bab-1-pendahuluan-perkembangan-bisnis-di-indonesia-yang-semakin-maju-mengakibatkan.html>

<https://www.linovhr.com/visi-misi-perusahaan/>

<https://afrizanraja.wordpress.com/2013/05/29/peran-manajer-dalam-perusahaan/>

<https://www.jurnal.id/id/blog/2018-mengapa-perusahaan-membutuhkan-akuntansi-pertanggungjawaban/>

<https://www.slideshare.net/evaalvaro93/sistem-akuntansi-pertanggungjawaban-sebagai-pemantau-efektivitas-program-pengelola-a>

<https://gerhanasuci.wordpress.com/2012/05/30/akuntansi-pertanggungjawaban/>

<file:///C:/Users/WIN7~1/AppData/Local/Temp/Informasi%20Akuntansi%20Pertanggungjawaban.OK.pdf>

<https://ulwulan17.wordpress.com/artikel/ekonomi-akuntansi/kode-rekening/>

<https://text-id.123dok.com/document/rz3jm969y-sistem-pelaporan-biaya-kepada-manajer-yang-bertanggung-jawab.html>

<https://www.coursehero.com/file/p40jb9j/d-Adanya-klasifikasi-dan-kode-rekening-yang-disesuaikan-dengan-tingkatan/>

<https://media.neliti.com/media/publications/90586-ID-peranan-akuntansi-pertanggungjawaban-pad.pdf>

<https://milamashuri.wordpress.com/sistem-pengendalian-manajemen/pusat-tanggung-jawab/>

<https://hot.liputan6.com/read/4032771/mengenal-jenis-penelitian-deskriptif-kualitatif-pada-sebuah-tulisan-ilmiah>

<https://saintif.com/observasi-adalah/>

<https://monevstudio.org/observasi-partisipatif/>

<https://jalinankata.wordpress.com/2015/11/18/teknik-analisis-data-kualitatif/>

<https://id.scribd.com/doc/96511629/Reduksi-Data>

<https://penalaran-unm.org/penyajian-data-dalam-penelitian-kualitatif/>

Lampiran 1. Hasil Wawancara

HASIL WAWANCARA TERKAIT PENERAPAN SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PADA PT. TOGO JAYA GORONTALO

No.	Daftar Pertanyaan	Hasil Wawancara
1.	Bagaimanakah identifikasi pusat pertanggungjawaban pada PT. Togo Jaya Gorontalo?	“Pusat pertanggungjawaban diidentifikasi sebagai unit organisasi. Pusat pertanggungjawaban yang ada pada PT. Togo Jaya Gorontalo adalah pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi. Pusat pertanggungjawaban terdiri dari bagian-bagian dalam perusahaan yang saling bekerja sama dan kemudian membentuk suatu sistem akuntansi pertanggungjawaban. Melalui sistem akuntansi pertanggungjawaban, dilimpahkan wewenang kepada setiap individu sesuai dengan struktur organisasi. Tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada setiap individu tersebut dibatasi dalam satuan keuangan.” (Bapak Budi Angdjaja, 25 Januari 2021)
		“Ada penetapan pusat pertanggungjawaban pada PT. Togo Jaya Gorontalo. Setiap bagian dalam perusahaan dinilai sebagai pusat pertanggungjawaban. Bagian-bagian tersebut adalah bagian akuntansi, bagian persediaan, bagian kendaraan, bagian teknik, bagian pemasaran, dan Top Manajer. Setiap individu menerima wewenang yang diberikan oleh perusahaan berdasarkan posisinya dalam struktur organisasi.” (Kamis, 28 Januari 2021)
2.	Bagian-bagian manakah yang termasuk dalam pusat biaya?	“Pusat biaya terdiri dari bagian akuntansi dan keuangan, bagian kendaraan, juga bagian teknik. Tapi karena bagian pemasaran ikut mengendalikan beban yang terjadi pada divisinya, maka bagian pemasaran juga tercatat sebagai pusat biaya. Biaya-biaya yang timbul dari setiap bagian merupakan tanggung jawab dari kepala bagian. Namun, anggaran biaya tetap disusun oleh bagian akuntansi.” (Bapak Budi Angdjaja, 25 Januari 2021)

		<p>“Pusat biaya adalah bagian-bagian yang ikut mengendalikan biaya. Dalam periode tertentu, setiap kepala bagian akan menerima anggaran biaya yang telah disusun oleh bagian akuntansi. Realisasi anggaran tersebut kemudian harus dipertanggungjawabkan oleh setiap kepala bagian dalam pusat biaya.” (Ibu Robiah Sugimnato, 28 Januari 2021)</p>
3.	Biaya apa sajakah yang dikelola oleh setiap bagian dalam pusat biaya?	<p>“Bagian kendaraan adalah pusat biaya yang bertanggung jawab terhadap biaya pengangkutan seperti biaya bahan bakar, dan biaya pajak kendaraan. Sedangkan biaya kerusakan kendaraan dikendalikan oleh bagian teknik.” (Bapak Abdul Latif Ali, 1 Februari 2021)</p>
		<p>“Bagian teknik juga dinilai sebagai pusat biaya, namun hanya bertanggung jawab pada biaya-biaya yang timbul di bengkel perusahaan, misalnya biaya ganti oli, tampingan ban, dan lain sebagainya.” (Bapak Hanny Walla, 1 Februari 2021)</p>
		<p>“Bagian personalia adalah pusat biaya yang bertanggung jawab mengelola beban gaji karyawan. Bagian personalia bertugas menghitung gaji karyawan setiap bulan, kemudian melaporkannya kepada bagian akuntansi. Sedangkan bagian akuntansi memiliki tanggung jawab lebih besar dalam mengendalikan biaya administrasi perusahaan. Biaya-biaya yang dikendalikan bagian akuntansi termasuk biaya perawatan gedung, biaya listrik, air dan sebagainya.” (Bapak Alex Laiya, 3 Februari 2021)</p>
		<p>“Bagian personalia hanya mengatur gaji karyawan, serta menghitung potongan biaya BPJS dan dana pensiun. Biaya administrasi lain dikendalikan oleh bagian akuntansi dan keuangan.” (Bapak Ismail Pakaya, 5 Februari 2021)</p>

4.	Bagaimanakah prosedur dalam mengeluarkan biaya?	<p>“Untuk memperoleh biaya yang dibutuhkan, setiap kepala bagian harus mengikuti prosedur yang ada. Biaya tersebut tidak dikeluarkan begitu saja. Kepala bagian yang membutuhkan biaya harus membuat permintaan biaya berupa kas bon. Kas bon tersebut lalu diandatangani oleh bagian akuntansi, dan disetujui oleh Top Manajer dan Direktur. Apabila tidak ditandatangani oleh bagian akuntansi, dan tanpa persetujuan dari Top Manajer dan Direktur, biaya tadi tidak dapat dikeluarkan oleh kasir.” (Ibu Robiah Sugimanto, 28 Januari 2021)</p>
		<p>“Setiap pengeluaran dalam pusat biaya ada prosedurnya. Jika biaya sudah terealisasi, harus ada bukti pengeluaran. Misalnya kwitansi atau nota pembelian. Bukti pengeluaran akan diperiksa oleh Top Manajer, dan kemudian diserahkan kepada kasir. Setelah dicatat oleh kasir, lalu diberikan kepada bagian akuntansi dan digunakan sebagai dasar dalam pembuatan laporan pengeluaran.” (Bapak Budi Angdjaja, 25 Januari 2021)</p>
	Bagian-bagian manakah yang termasuk dalam pusat pendapatan?	<p>“Bagian pemasaran merupakan pusat biaya sekaligus pusat pendapatan. Sebab, selain bertugas dalam melakukan penjualan, bagian pemasaran juga bertanggungjawab dalam mengendalikan biaya Harga Pokok Penjualan. Bagian pemasaran berhak menentukan strategi pemasaran dan harga jual, berdasarkan persetujuan dari atasan. Sumber pendapatan PT. Togo Jaya Gorontalo adalah penjualan BBM melalui SPBU, serta penjualan pelumas dan gas LPG yang dipasarkan oleh tenaga marketing di lapangan.” (Bapak Syamsul Subrata, 8 Februari 2021)</p>
		<p>“Pusat pendapatan adalah bagian pemasaran. Sumber pendapatan dari PT. Togo Jaya adalah hasil penjualan BBM, Pelumas dan Gas LPG non subsidi. Setiap tenaga marketing wajib melaporkan hasil penjualan harian kepada bagian kasir untuk dicatat dan kemudian dilaporkan kepada bagian akuntansi dan</p>

		keuangan.” (Ibu Robiah Sugimanto, 28 Januari 2021)
5.	Bagaimanakah prosedur kerja dalam pusat pendapatan?	“Tenaga marketing memiliki target penjualan perhari. Tapi jika tidak mencapai target yang ditentukan juga tidak masalah. Setiap hari tenaga marketing harus melaporkan hasil penjualan kepada kasir. Laporan penjualan akan diteruskan kepada bagian akuntansi untuk dibuatkan laporan pendapatan perhari. Sedangkan uang hasil penjualan langsung disetor ke Bank.” (Lady Katili, 10 Februari 2021)
6.	Bagian-bagian manakah yang termasuk dalam pusat laba?	“Pusat laba itu adalah Top Manajer. Top manajer bertanggung jawab dalam mengendalikan biaya dan pendapatan. Oleh karena itu, setiap hari Top Manajer memeriksa laporan pendapatan dan pengeluaran yang telah dibuat oleh bagian akuntansi. Dalam hal ini, Top manajer sebagai pusat laba berhak mengetahui posisi kas perusahaan.” (Bapak Budi Angdjaja, 25 Januari 2021)
		“Pusat Laba pada PT. Togo Jaya Gorontalo adalah Top Manajer. Top Manajer bertanggung jawab terhadap laba perusahaan. Top Manajer berhak mengetahui posisi keuangan. Oleh karena itu, bagian akuntansi melaporkan pengeluaran dan pendapatan perhari kepada Top Manajer.” (Ibu Robiah Sugimanto, 28 Januari 2021)
7.	Bagian manakah yang termasuk dalam pusat investasi?	“Pusat Investasi adalah direktur utama. Direktur utama yang mengendalikan seluruh kegiatan operasional perusahaan. Direktur utama adalah pemegang kekuasaan tertinggi. Penetapan piutang maupun pembelian barang semuanya diputuskan oleh direktur utama. Laporan-laporan keuangan yang telah disusun oleh bagian akuntansi, nantinya akan dipertanggung jawabkan oleh Top Manajer kepada direktur utama.” (Bapak Budi Angdjaja, 25 Januari 2021)
		“Pusat Investasi adalah direktur utama. Sebab, direktur utama adalah orang yang memegang

		kendali penuh dalam perusahaan. Segala sesuatu harus dilaporkan kepada direktur utama. Semua hal mengenai pendapatan, biaya, laba dan investasi adalah wewenang direktur utama.” (Ibu Robiah Sugimanto, 28 Januari 2021)
8.	Apakah standar yang ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja?	“PT. Togo Jaya Gorontalo memiliki dua standar yang digunakan sebagai tolak ukur kinerja. Standar tersebut adalah standar operasional prosedur dan biaya standar. Standar operasional prosedur digunakan untuk mengukur kinerja karyawan dalam melakukan aktivitasnya. Sedangkan biaya standar ditetapkan oleh perusahaan sebagai tolak ukur penilaian kinerja kepala bagian pusat pertanggungjawaban.” (Bapak Ismail Pakaya, 5 Februari 2021)
		“Ada dua macam standar yang digunakan dalam menilai kinerja. Selain menggunakan standar operasional prosedur, dalam mengukur kinerja setiap kepala bagian PT. Togo Jaya juga menggunakan biaya standar. Biaya standar adalah dasar dalam penyusunan anggaran yang kemudian dijadikan sebagai tolak ukur kinerja. Biaya standar ditetapkan berdasarkan laporan keuangan tahun sebelumnya. Penetapan biaya standar dilakukan untuk mendeteksi apabila ada biaya yang menyimpang dari anggaran. Anggaran operasional perusahaan yang memuat biaya standar disusun oleh bagian akuntansi setiap tahun.” (Ibu Robiah Sugimanto, 28 Januari 2021)
9.	Bagaimanakah pengukuran kinerja pada PT. Togo Jaya Gorontalo?	“Kinerja setiap kepala bagian diukur dengan cara membandingkan biaya yang dianggarkan dengan biaya yang benar-benar terjadi. Pengukuran kinerja dilakukan setiap tahun anggaran. Pada pusat pendapatan dan pusat laba, apabila target yang dianggarkan tercapai, maka kinerja manajernya dapat dikatakan baik. Namun pada pusat biaya, apabila biaya sesungguhnya lebih besar dari biaya yang dianggarkan, berarti kinerja manajernya kurang baik karena belum mampu dalam mengendalikan biaya.” (Ibu Robiah Sugimanto, 28 Januari 2021)

		<p>“Perbandingan antara anggaran dan realisasi anggaran digunakan untuk menilai kinerja setiap kepala bagian. Dengan membandingkan anggaran dan realisasinya, dapat diketahui kepala bagian pusat pertanggungjawaban mana yang tidak bekerja secara maksimal.” (Bapak Budi Angdjaja, 25 Januari 2021)</p>
10.	Bagaimanakah penerapan sistem pemberian Reward dan Punishment?	<p>“Ada pemberian penghargaan berupa bonus, tapi hanya untuk orang-orang tertentu. Pemberian bonus tidak berdasarkan penilaian kinerja atau pencapaian target. Bahkan jika perusahaan sedang merugi, karyawan-karyawan yang telah dipilih tetap mendapatkan bonus dari perusahaan.” (Bapak Munawir Paelly, 13 Februari 2021)</p>
		<p>“Memang ada pemberian penghargaan berupa bonus, tapi bukan untuk tenaga marketing dan supir. Penerima bonus hanya staff di kantor bersama kepala bagiannya masing-masing.” (Bapak Alex Ismail, 13 Februari 2021)</p>
		<p>“Pemberian hukuman sudah diterapkan sejak lama. Mulai dari teguran lisan, teguran tertulis berupa SP, pemotongan gaji, serta pemecatan. Hukuman diberikan berdasarkan tingkat kesalahan yang dilakukan karyawan. Jika bertindak merugikan perusahaan, maka harus diberikan sanksi pemecatan. Begitu pula jika tidak memenuhi target pencapaian, hukuman yang diberikan dapat berupa teguran lisan.” (Ibu Lin Mardjun, 15 Februari 2021)</p>
		<p>“Tidak ada sanksi khusus bagi kepala bagian pusat pertanggungjawaban maupun tenaga marketing yang tidak mencapai target yang telah dianggarkan. Sanksi hanya akan diberikan apabila karyawan telah melakukan pelanggaran atau penyimpangan yang dapat merugikan perusahaan.” (Bapak Syamsul Subrata, 8 Februari 2021)</p>

Lampiran 2. Photo Wawancara







Lampiran 3. Surat Keterangan Penelitian



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
LEMBAGA PENELITIAN (LEMLIT)
UNIVERSITAS ICHSAN GORONTALO

Jl. Raden Saleh No. 17 Kota Gorontalo
Telp: (0435) 8724466, 829975; Fax: (0435) 82997;
E-mail: icmbat@encelidario.unisan.ac.id

Nomor : 2601/PIP/LEMLIT-UNISAN/GTO/XI/2020

Lampiran : -

Hal : Permohonan Izin Penelitian

Kepada Yth,

PIMPINAN PT. TOGO JAYA

di.-

Kota Gorontalo

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Zulham, Ph.D

NIDN : 0911108104

Jabatan : Ketua Lembaga Penelitian

Meminta kesediannya untuk memberikan izin pengambilan data dalam rangka penyusunan **Proposal / Skripsi**, kepada :

Nama Mahasiswa : Abdulah Suleman

NIM : E1117009

Fakultas : Fakultas Ekonomi

Program Studi : Akuntansi

Lokasi Penelitian : PT. TOGO JAYA KOTA GORONTALO

Judul Penelitian : ANALISIS PENERAPAN SISTEM AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN PADA PT. TOGO JAYA

Atas kebijakan dan kerja samanya diucapkan banyak terima kasih.

Gorontalo, 02 November 2020



Lampiran 4. Surat Balasan Penelitian

Phone : (0435) 821138 - 825888 Fax : (0435) 823541 BANKER Bank Danamon Indonesia	PT. TOGOJAYA AGEN LPG PERTAMINA NPSO HEAD OFFICE : Jl. Raja Eyato No. 176 Gorontalo Prov. Gorontalo INDONESIA	BRANCHES Manado : Jl. Letjend Soeprapto 31 Phone : (0431) 862827 - 851952 Fax : (0431) 867801
--	--	---

SURAT KETERANGAN PENELITIAN
 Nomor : 021/TGJ-LPG/III/2021

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Hardis Djabal
 Jabatan : Assistant Manager
 Perusahaan : PT. Togo Jaya
 Alamat : Jl. Raja Eyato No.176, Molosipat W, Kota Barat, Kota Gorontalo, Gorontalo 96133

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Abdulah Suleman
 NIM : E1117009
 Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Akuntansi
 Universitas : Universitas Ichsan Gorontalo

Adalah benar telah melakukan penelitian dalam rangka penulisan skripsinya yang berjudul :

ANALISIS PENERAPAN SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PADA PT. TOGO JAYA GORONTALO sejak tanggal 28 Januari 2021 sampai dengan tanggal 20 Februari 2021, dan telah pula membahas materi hasil penelitiannya dengan kami.

Gorontalo, 22 Februari 2021

PT. Togo Jaya


Hardis Djabal
 Assistant Manager

Lampiran 5. Surat Rekomendasi Bebas Plagiasi



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS ICHSAN
(UNISAN) GORONTALO**

SURAT KEPUTUSAN MENDIKNAS RI NOMOR 84/D/O/2001
Jl. Achmad Nadjamuddin No. 17 Telp (0435) 829975 Fax (0435) 829976 Gorontalo

SURAT REKOMENDASI BEBAS PLAGIASI

No. 0033/UNISAN-G/S-BP/III/2021

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Sunarto Taliki, M.Kom
NIDN : 0906058301
Unit Kerja : Pustikom, Universitas Ichsan Gorontalo

Dengan ini Menyatakan bahwa :

Nama Mahasisw : ABDULAH SULEMAN
NIM : E1117009
Program Studi : Akuntansi (S1)
Fakultas : Fakultas Ekonomi
Judul Skripsi : ANALISIS PENERAPAN SISTEM AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN PADA PT.TOGO JAYA
GORONTALO

Sesuai dengan hasil pengecekan tingkat kemiripan skripsi melalui aplikasi Turnitin untuk judul skripsi di atas diperoleh hasil Similarity sebesar 21%, berdasarkan SK Rektor No. 237/UNISAN-G/SK/IX/2019 tentang Panduan Pencegahan dan Penanggulangan Plagiarisme, bahwa batas kemiripan skripsi maksimal 35% dan sesuai dengan Surat Pernyataan dari kedua Pembimbing yang bersangkutan menyatakan bahwa isi softcopy skripsi yang diolah di Turnitin SAMA ISINYA dengan Skripsi Aslinya serta format penulisannya sudah sesuai dengan Buku Panduan Penulisan Skripsi, untuk itu skripsi tersebut di atas dinyatakan BEBAS PLAGIASI dan layak untuk diujikan.

Demikian surat rekomendasi ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Gorontalo, 19 Maret 2021
Tim Verifikasi,

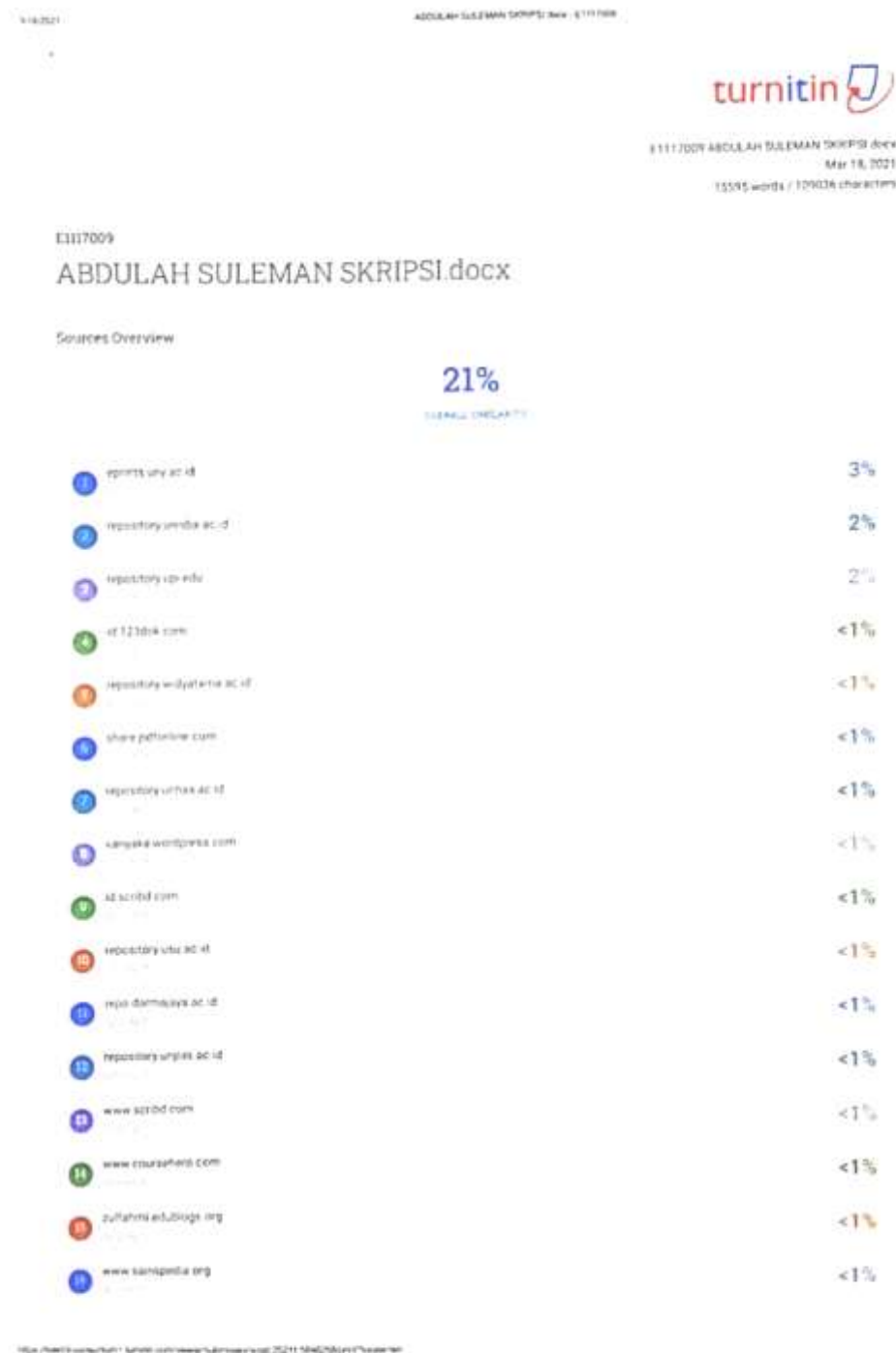


Sunarto Taliki, M.Kom
NIDN. 0906058301

Tembusan :

1. Dekan
2. Ketua Program Studi
3. Pembimbing I dan Pembimbing II
4. Yang bersangkutan
5. Arsip

Lampiran 6. Hasil Turnitin



3/10/2021

ABDULAH SULEMAN SKRIPSI.docx - E1117009

17	es.scribd.com	<1%
18	konsultaskripsi.com	<1%
19	repository.uin-suska.ac.id	<1%
20	nuralwahaula.blogspot.com	<1%
21	repository.radenintan.ac.id	<1%
22	docobook.com	<1%
23	fr.scribd.com	<1%
24	www.pengadaanbarang.co.id	<1%
25	journal.unpak.ac.id	<1%
26	mediagroup6.blogspot.com	<1%
27	eprints.perbanas.ac.id	<1%
28	etheses.uin-malang.ac.id	<1%
29	dunia.blajar.blogspot.com	<1%
30	akasiusakang.blogspot.com	<1%
31	LL Dikti IX Tumitri Consortium on 2019-08-16	<1%
32	agusqana.blogspot.com	<1%
33	ilmiaekonomi.blogspot.com	<1%
34	repository.unmuhjember.ac.id	<1%
35	a-research.upi.edu	<1%
36	erpan90.blogspot.com	<1%
37	ar.scribd.com	<1%
38	elib.unikom.ac.id	<1%
39	jurnal.mahasiswa.unesa.ac.id	<1%
40	pt.scribd.com	<1%

<https://id.ias3-consortium1.scribd.com/viewer/submission/doi:25211-5846268-print?occ=men>

2/1/23

5190221		ABDULAH SALEMAN DORIPDI.docx - 17111108	
41	mpc.unand.ac.id		<1 %
42	text.id.123dok.com		<1 %
43	widut.raharja.info		<1 %
44	www.kelip.com		<1 %
45	eprints.ban.tutakarta.ac.id		<1 %
46	eprints.wing.ac.id		<1 %
47	journal.um-tutakarya.ac.id		<1 %
48	lth.unnes.ac.id		<1 %
Excluded search repositories:			
• None			
Excluded from Similarity Report:			
• Bibliography			
• Quotes			
• Small Matches (less than 20 words)			
Excluded sources:			
• None			

Lampiran 7. Curriculum Vitae

CURICULUM VITAE



Abdulah Suleman, lahir di Gorontalo Pada tanggal 14 Desember 1995, anak keempat dari 5 bersaudara, buah kasih pasangan dari Ayahanda “**Yusuf Suleman**” dan Ibunda “**Jamila Daud**”. Penulis pertama kali menempuh pendidikan di Sekolah Dasar (SD) Pada SDN 40 Kota Selatan Tahun 2002 dan selesai Pada Tahun 2008, dan Pada Tahun yang sama penulis melanjutkan di Sekolah Menengah Pertama di SMP Negeri 15 Gorontalo dan selesai Pada Tahun 2011, dan Pada Tahun yang sama penulis melanjutkan Pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) pada SMK Negeri 5 Gorontalo, penulis mengambil Jurusan Akuntansi dan selesai Pada Tahun 2014. Pada Tahun 2017 Penulis terdaftar pada salah satu perguruan tinggi swasta Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Ichsan Gorontalo, dan Alhamdulillah selesai Tahun 2021.

Berkat petunjuk dan pertolongan Allah SWT, usaha dan disertai doa dan dukungan kedua orang tua dalam menjalani aktivitas akademik di perguruan Tinggi Universitas Ichsan Gorontalo. Alhamdulillah Penulis dapat menyelesaikan tugas akhir dengan skripsi yang berjudul “Analisis Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Pada PT. Togo Jaya Gorontalo”.

Lampiran 8. ABSTRACT

ABSTRACT

ABDULAH SULEMAN. E1117009. ANALYSIS OF RESPONSIBILITY ACCOUNTING SYSTEM APPLICATION AT PT. TOGO JAYA GORONTALO.

The objectives of this study are to identify (1) the responsibility center, (2) the standards used for work performance benchmark, (3) the measurement system for manager's work performance, (4) the system for reward and punishment at PT. Togo Jaya Gorontalo. The method used in this study is a descriptive qualitative approach. The data collection is conducted by means of observation, interviews, and documentation. The results of the study show that: 1) the responsibility accounting system applied at PT Togo Jaya Gorontalo has identified responsibility center as an organizational unit as the accounting department, vehicle department, engineering department, personnel department, marketing department, top manager, and director president. 2) PT. Togo Jaya Gorontalo has established two standards of measurement for their employees' work performance. Both standards are non-financial in the form of Standard Operating Procedure and financial in the form of the standard cost. 3) the measurement of work performance for responsibility center managers is carried out by means of comparing the established budget with its realization. However, this is rarely executed. 4) The reward and punishment for responsibility center managers is not carried out based on work performance evaluation.

Keywords: *responsibility accounting system, qualitative research*



Lampiran 9. ABSTRAK**ABSTRAK****ABDULAH SULEMAN. E1117009. ANALISIS PENERAPAN SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PADA PT. TOGO JAYA GORONTALO.**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: 1) bagaimana identifikasi pusat pertanggungjawaban, 2) apakah standar yang digunakan sebagai tolak ukur kinerja, 3) bagaimana sistem pengukuran kinerja manajer, 4) bagaimana sistem pemberian reward dan punishment pada PT. Togo Jaya Gorontalo. Metode yang digunakan dalam penelitian ini melalui pendekatan kualitatif dengan penyajian secara deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan pada PT. Togo Jaya Gorontalo telah mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban sebagai unit organisasi seperti bagian accounting, bagian kendaraan, bagian teknik, bagian personalia, bagian pemasaran, top manager, serta presiden direktur. 2) PT. Togo Jaya Gorontalo telah menetapkan dua standar dalam mengukur kinerja karyawan. Kedua standar tersebut adalah standar yang bersifat *non financial* berupa *Standar Operating Procedure*, dan standar bersifat *financial* berupa biaya standar. 3) Pengukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dilakukan dengan cara membandingkan anggaran yang telah ditetapkan dengan realisasinya. Namun, pengukuran kinerja tersebut jarang dilakukan. 4) Pemberian penghargaan dan hukuman kepada manajer pusat pertanggungjawaban tidak dilakukan berdasarkan evaluasi kinerja.

Kata kunci : sistem akuntansi pertanggungjawaban, penelitian kualitatif

