

**Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Manager
Pusat Pendapatan Pada PT Pengerukan Indonesia**

*Implementation of Responsibility Accounting in order to Assess the Revenue Center
Manager Performance at PT Pengerukan Indonesia*

Andi Silvan, S.E., M.Ak.

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Manajemen Bisnis Indonesia

Jl. Komjen Pol. M. Jasin (Akses UI) No. 89, Kelapa Dua Cimanggis, Depok 16951

Telp. 021 – 87716339, 87716556, Fax. 021 – 87721016

e-mail: andi_silvan@yahoo.com

Abstrak

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang terdiri dari berbagai pusat pertanggungjawaban yang ada di perusahaan. Penerapan akuntansi pertanggungjawabanyang baik akan membantu manajemen perusahaan untuk menilai kinerja setiap pusat pertanggungjawaban dalam pencapaian tujuan perusahaan. Suatu perusahaan membutuhkan sebuah unit kerja atau bagian yang berperan sebagai pusat pendapatan untuk meningkatkan pendapatan pada perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai penilaian kinerja manajer pusat pendapatan pada PT Pengerukan Indonesia. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif analitis. Objek penelitian ini adalah PT Pengerukan Indonesia khususnya Pusat Pendapatan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT Pengerukan Indonesia telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat dilihat dari adanya pembentukan struktur organisasi, proses penyusunan target penjualan, penyusunan laporan pertanggungjawaban dan penilaian prestasi. Proses penyusunan target penjualan tidak diikuti oleh manajer pusat pendapatan secara langsung tetapi target penjualan yang telah disepakatidapat dijadikan acuan sebagai penilaian kinerja manajer pusat pendapatan dan dibentuknya struktur organisasi juga untuk mempermudah manajemen dalam melakukan pengawasan terhadap setiap bidang yang ada terutama pada pusat pendapatan mengenai tercapainya atau tidak tercapainya target penjualan selama 2010-2021.

Kata kunci: Akuntansi Pertanggungjawaban, Pusat Pendapatan, Penilaian Kinerja.

Abstract

Responsibility accounting is an accounting system that consists of various responsibility centers in the company. The application of good responsibility accounting will help company management to assess the performance of each responsibility center in achieving company goals. A company needs a work unit or section that acts as a revenue center to increase revenue for the company. The purpose of this study was to determine the implementation of responsibility accounting as a performance appraisal of revenue center managers at PT Pengerukan Indonesia. This research is a type of qualitative research using descriptive analytical method. The object of this research is PT Pengerukan Indonesia, especially the Revenue Center. The results of this study indicate that PT Pengerukan Indonesia has implemented responsibility accounting. The application of responsibility accounting can be seen from the formation of organizational structure, the process of preparing sales targets, preparing accountability reports and evaluating achievements. The process of setting sales targets is not followed by the revenue center manager directly, but the sales targets that have been agreed upon can be used as a reference as a performance appraisal of the revenue center manager and the formation of an organizational structure as well as to facilitate management in supervising each existing field, especially in the revenue center regarding the achievement or failure to achieve sales targets for 2010-2021.

Keywords: Responsibility Accounting, Revenue Center, Performance Assessment.

1. PENDAHULUAN

a. Latar Belakang

Kondisi persaingan dunia usaha dewasa ini, semakin ketat baik di bidang jasa, industri, maupun perdagangan. Perusahaan dikelola oleh sekelompok orang-orang dengan keahlian khusus dan keterampilan tertentu dengan harapan agar setiap kegiatan operasionalnya dapat dilaksanakan dengan lebih efektif sesuai rencana yang telah ditetapkan.

Setiap perusahaan didirikan dengan tujuan terus berkesinambungan dalam usahanya (*going concern*). Umumnya tujuan utamanya yaitu memperoleh keuntungan (*profit*) sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan kinerja yang baik dan terus meningkat, tentunya perusahaan dapat siap melalui tingkat persaingan yang semakin kompetitif. Persiapan perlu dilakukan perusahaan secara matang serta peningkatan etos dan semangat kerja.

Kegiatan perusahaan yang begitu kompleks dan luasnya segmen usaha perusahaan, menjadikan pimpinan tidak mungkin untuk memantau secara langsung seluruh kegiatan bisnis perusahaan. Perlu adanya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab dari pimpinan tertinggi kepada pimpinan di bawahnya untuk bertindak sebagai pelaksana dalam pengambilan keputusan sehingga segala kendala, hambatan, dan masalah dapat ditangani dengan lebih baik. Dengan adanya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab, seluruh komponen organisasi dapat dikendalikan ke arah sasaran atau pencapaian tujuan perusahaan. Penilaian kinerja dari komponen organisasi menjadi unsur penting untuk mendukung tercapainya sasaran dan tujuan perusahaan.

Dengan adanya pelimpahan wewenang mengharuskan adanya suatu pertanggungjawaban kepada atasan atas segala tindakan dan keputusan yang diambil, hal inilah yang mendorong terbentuknya suatu sistem akuntansi yaitu Akuntansi Pertanggungjawaban.

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban membantu manajemen perusahaan untuk menilai kinerja setiap pusat pertanggungjawaban dalam rangka pengambilan keputusan dan mencapai tujuan perusahaan secara menyeluruh. Selain itu, salah satu bentuk pengendalian yaitu dengan menggunakan anggaran. Tiap tingkatan manajemen melalui pusat pertanggungjawaban haruslah menyusun anggaran, serta laporan anggaran dan realisasinya dari setiap pusat pertanggungjawaban untuk menentukan prestasi pusat pertanggungjawaban.

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban akan menciptakan suatu pengendalian dan pengukuran prestasi kerja dan juga dapat digunakan sebagai sarana untuk mengevaluasi kemampuan setiap manajer sehingga dibentuk landasan sistem pengukuran prestasi kerja.

Salah satu pusat pertanggungjawaban yaitu Pusat Pendapatan. Pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi tanggung jawab untuk meningkatkan pendapatan. Manajer pusat pendapatan harus membuat laporan pertanggungjawaban yang berisi target pendapatan beserta realisasinya, sehingga melalui laporan tersebut dapat diketahui selisih dari target pendapatan baik yang menguntungkan atau merugikan perusahaan.

PT Pengerukan Indonesia merupakan sebuah perusahaan berbentuk Perseroan Terbatas atau PT yang mempunyai struktur organisasi yang terdiri dari pimpinan unit kerja yang tentunya mempunyai anggaran unit kerja yang perlu dievaluasi secara berkala. Bisnis PT Pengerukan Indonesia adalah pekerjaan jasa pengerukan dan reklamasi alur dan kolam pelabuhan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban pada suatu perusahaan sangat penting untuk mengevaluasi seluruh aktivitas perusahaan, dan untuk mengetahui unit kerja yang bertanggungjawab atas aktivitas

tersebut. Dari beberapa uraian tersebut, maka penelitian ini diberi berjudul **Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Manager Pusat Pendapatan Pada PT Pengerukan Indonesia.**

b. Rumusan Masalah dan Tujuan Penelitian

Berdasarkan Latar Belakang yang telah diuraikan, maka diperoleh Rumusan Masalah yaitu Bagaimana Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Penilaian Kinerja Manager Pusat Pendapatan pada PT Pengerukan Indonesia.

Sesuai dengan rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini yaitu Untuk Mengetahui Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Penilaian Kinerja Manager Pusat Pendapatan pada PT Pengerukan Indonesia.

c. Kegunaan dan Manfaat Penelitian

- 1) Hasil analisis dalam penelitian ini dapat dijadikan referensi dan studi empiris peneliti selanjutnya dengan memodifikasi, menambah, ataupun mengembangkan variabel.
- 2) Penelitian ini dapat menjadi bahan masukan tentang implementasi akuntansi pertanggungjawaban pusat pendapatan untuk pembenahan pada periode yang akan datang.

d. Penelitian Sebelumnya

Studi empiris (penelitian sebelumnya) oleh Arie Dwijayanti, pada tahun 2015 dengan judul: "Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Manager Pusat Pendapatan Pada PT Niaga Nusa Abadi Cabang Jember".

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan metode deskriptif analitis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat dilihat dari adanya pembentukan

struktur organisasi, proses penyusunan target penjualan, penyusunan laporan pertanggungjawaban dan penilaian prestasi. Proses penyusunan target penjualan tidak diikuti oleh manager penjualan secara langsung tetapi target penjualan yang telah disepakati dapat dijadikan acuan sebagai penilaian kinerja manager pusat pendapatan dan dibentuknya struktur organisasi juga untuk mempermudah manajemen dalam melakukan pengawasan terhadap setiap bidang yang ada terutama pada bagian penjualan mengenai tidak tercapainya target penjualan selama 6 bulan pada tahun 2014, tetapi jika dilihat secara kumulatif PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember mampu untuk meningkatkan target penjualan sebesar 5,61% pada tahun 2014.

2. TINJAUAN PUSTAKA

a. Definisi Akuntansi Pertanggungjawaban

Kondisi bisnis dibagi menjadi 2, yaitu stabil dan dinamis. Kondisi bisnis stabil adalah situasi bisnis dimana relatif tidak ada perubahan tingkat suku bunga, harga, dan tingkat pajak, dan persaingan relatif tidak tajam. Sedangkan kondisi bisnis dinamis adalah situasi bisnis dimana terjadi perubahan yang terus menerus terkait tingkat suku bunga, harga dan tingkat pajak, dan persaingan sangat tajam.

Menurut Ari Purwanti dan Darsono Prawironegoro (2013:201), dalam kondisi situasi bisnis stabil, manajemen perusahaan harus menentukan sistem pemberian tanggung jawab, sistem anggaran, sistem pengukuran kinerja, dan sistem memberi imbalan kepada setiap manager. Sistem yang demikian itu disebut Akuntansi Pertanggungjawaban. Dalam referensi lainnya (Slamet Sugiri Sodikin, 2015:201), dijelaskan bahwa sebagai bagian integral dari sistem akuntansi, khususnya akuntansi manajemen dirancang untuk menyiapkan laporan kinerja manager yang memimpin suatu unit organisasi. Akuntansi seperti itu

disebut oleh para pakar akuntansi (misalnya Gray dan Ricketts, pada tahun 1982) sebagai Akuntansi Pertanggung-jawaban (*Responsibility Accounting*).

Dalam kondisi bisnis yang stabil pada umumnya perusahaan menggunakan sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Tradisional dan dalam kondisi bisnis yang dinamis menggunakan sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Kontemporer.

b. Karakteristik dan Syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (2001:191), karakteristik akuntansi pertanggung-jawaban adalah:

- 1) Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban
- 2) Adanya standar ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu.
- 3) Kinerja para manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran).
- 4) Pimpinan secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi.

Sedangkan untuk dapat diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban, terdapat 5 (lima) syarat yaitu:

- 1) Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen.
- 2) Anggaran biaya yang disusun untuk tiap tingkatan manajemen.
- 3) Penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya (*controllability*) biaya oleh manajemen tertentu dalam operasi.
- 4) Terdapatnya susunan kode rekening perusahaan yang dikaitkan dengan kewenangan pengendalian pusat pertanggungjawaban.
- 5) Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggung jawab (*responsibilityreporting*).

Akuntansi pertanggungjawaban mendasarkan pada pemikiran bahwa seorang manajer harus dibebani

tanggung jawab atas kerjanya sendiri dan kinerja bawahannya. Konsep akuntansi pertanggungjawaban menjadi pedoman departemen akuntansi untuk mengumpulkan, mengukur, dan melaporkan kinerja sesungguhnya, kinerja yang diharapkan, dan selisih yang timbul dalam setiap pusat pertanggungjawaban.

Menurut Supriyono (2009:142), akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan dengan baik jika terdapat kondisi-kondisi sebagai berikut:

- 1) Luas wewenang dan tanggung jawab pembuatan keputusan harus ditentukan dengan baik melalui struktur organisasi.
- 2) Manajer pusat pertanggungjawaban harus berperan serta dalam penentuan tujuan yang digunakan untuk mengukur kerjanya.
- 3) Manajer pusat pertanggungjawaban harus berusaha untuk mencapai tujuan yang ditentukan untuknya dan untuk pusat pertanggung-jawabannya.
- 4) Manajer pusat pertanggungjawaban harus bertanggungjawab atas kegiatan pusat pertanggungjawaban yang dapat dikendalikannya.
- 5) Hanya biaya, pendapatan, laba, dan investasi yang terkendali oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang harus dimasukkan ke dalam laporan kerjanya.
- 6) Laporan kinerja dan umpan baliknya untuk manajer pusat pertanggung-jawaban harus disajikan tepat waktu.
- 7) Laporan kinerja harus menyajikan secara jelas selisih yang terjadi, tindakan koreksi, dan tindak lanjutnya sehingga memungkinkan diterapkannya prinsip pengecualian.
- 8) Harus ditentukan dengan jelas peranan kinerja manajemen terhadap struktur balas jasa atau perangsang dalam perusahaan.
- 9) Sistem akuntansi pertanggungjawaban hanya mengukur salah satu kinerja manajer pusat pertanggungjawaban, yaitu kinerja keuangan. Selain kinerja keuangan, seorang manajer

dapat dinilai kinerjanya atas dasar tingkat kepuasan karyawan, moral, dan sebagainya.

c. Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Menurut Garrison, Noreen, dan Brewer (2013:65), manfaat penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan adalah:

- 1) Untuk penyusunan anggaran.
- 2) Sebagai penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.
- 3) Sebagai pemotivator manajer.

d. Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Krismiaji (2019:287), agar perusahaan dapat berjalan sesuai harapan, biasanya manajemen membagi tugas, memecah organisasi menjadi divisi-divisi dan menetapkan seorang manajer yang bertanggungjawab untuk setiap divisi tersebut. Unit organisasi yang dibebani dengan tanggung jawab disebut Pusat Pertanggungjawaban (*Responsibility Center*).

e. Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Garrison, Noreen, dan Brewer (2013:68), dalam suatu organisasi terdapat 3 jenis pusat pertanggungjawaban, yaitu:

- 1) Pusat Biaya (*Cost Center*)
Manajer suatu pusat biaya (*cost center*) memiliki kendali atas biaya-biaya, tetapi bukan atas penerimaan atau dana investasi. Departemen jasa seperti akuntansi, keuangan, administrasi umum, hukum, dan personalia biasanya dianggap sebagai pusat biaya. Selain itu, fasilitas manufaktur sering kali dianggap sebagai pusat biaya. Manajer pusat biaya diharapkan meminimalkan biaya dan menyediakan jasa atau produk yang diminta oleh bagian lain dari organisasi. Sebagai contoh, manajer suatu fasilitas produksi akan dievaluasikan paling tidak sebagian dengan membandingkan biaya aktual terhadap berapa banyak

biaya yang seharusnya ada untuk tingkat output actual selama periode tersebut.

2) Pusat Laba (*Profit Center*)

Manajer sebuah pusat laba (*profit center*) memiliki kendali atas biaya maupun pendapatan. Seperti halnya manajer pusat biaya, manajer pusat laba tidak memiliki kendali atas dana-dana investasi. Sebagai contoh, manajer yang bertugas di salah satu taman bermain Six Flags bertanggung jawab terhadap pendapatan maupun biaya, dan karena itu dia dapat memiliki kendali atas laba dari taman bermain tersebut tetapi tidak memiliki kendali atas investasi utama di taman.

3) Pusat Investasi (*Investment Center*)

Manajer sebuah pusat investasi (*investment center*) memiliki kendali atas biaya, pendapatan, dan investasi di aset operasi. Sebagai contoh, Wakil Direktur Divisi Truk di General Motors memiliki wewenang yang sangat besar atas investasi di divisi tersebut. Wakil Direktur ini bertanggungjawab terhadap pengajuan proposal investasi, seperti mendanai penelitian mesin-mesin yang lebih irit bahan bakar untuk mobil-mobil.

f. Hubungan Struktur Organisasi dengan Pusat Pertanggungjawaban

Suatu organisasi dibangun untuk mencapai tujuan yang dapat diwujudkan melalui usaha bersama dan melibatkan banyak individu. Struktur organisasi mencerminkan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas demi berjalannya fungsi koordinasi dan fungsi pengendalian.

Pengertian struktur organisasi menurut Sofyandi dan Garniwa (2007:14), struktur organisasi adalah pola formal bagaimana orang dan pekerjaan dikelompokkan. Struktur organisasi merupakan kerangka hubungan antara satuan organisasi dimana di dalam satuan organisasi tersebut terdiri dari pejabat, tugas, dan wewenang masing-masing mempunyai

peran tertentu dalam satu kesatuan yang utuh. Struktur organisasi merupakan syarat utama dalam penerapan konsep akuntansi pertanggungjawaban di mana struktur organisasi merupakan gambaran dari pusat-pusat pertanggung-jawaban sehingga terdapat hubungan yang kuat antara struktur organisasi dan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

g. Anggaran Penjualan Pusat Pendapatan

Budget dapat diartikan anggaran. Menurut Suhardi (2019:3), anggaran yaitu merupakan suatu rencana yang disusun oleh perusahaan bisnis/jasa secara sistematis dan terperinci, yang dinyatakan dalam bentuk kuantitatif berupa unit/satuan moneter, atau bisa juga dalam bentuk satuan barang/jasa yang berlaku, pada periode tertentu di masa mendatang.

Menurut Suhardi (2019:20), anggaran penjualan adalah taksiran hasil penjualan, atau anggaran dari hasil proses taksiran menjual pada periode yang akan datang. Anggaran penjualan ini disusun dan dibuat oleh bagian penjualan, dalam hal ini adalah manajer penjualan, atau yang lebih luas lagi dibuat oleh manajer pemasaran, yang berisikan rencana tertulis, yang dinyatakan dalam angka dari produk yang akan kita jual pada periode tertentu.

Anggaran penjualan sangat penting bagi perusahaan, karena sebagai dasar penyusunan anggaran-anggaran lainnya. Dengan adanya anggaran penjualan, maka perusahaan akan sedikit lebih mudah dan gampang untuk Menyusun anggaran-anggaran lainnya, seperti anggaran biaya, anggaran laba dan anggaran investasi, sebab apabila terjadi perubahan volume penjualan yang signifikan, akan mempengaruhi investasi pada modal kerja dan juga aset tetap. Kegunaan lainnya anggaran penjualan adalah dapat dijadikan sebagai acuan atau pedoman dalam menyusun anggaran biaya-biaya keseluruhan perusahaan, seperti anggaran laba kotor, laba

operasi, dan laba bersih, serta anggaran investasi.

h. Definisi dan Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Mulyadi (2001:415), Penilaian Kinerja adalah penentuan secara periodic efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan penilaian perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang dimainkannya dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran.

Jika informasi akuntansi dipakai sebagai salah satu dasar penilaian kinerja, maka informasi akuntansi yang memenuhi kebutuhan tersebut adalah informasi Akuntansi Manajemen yang dihubungkan dengan individu yang memiliki peran tertentu dalam organisasi. Tipe informasi Akuntansi Manajemen yang memiliki karakteristik semacam itu disebut dengan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban.

i. Sistem Pelaporan Kinerja Pusat Pendapatan

Selisih yang terjadi antara anggaran dan realisasinya dilaporkan kepada manajemen melalui sistem pelaporan kinerja. Menurut Supriyono (2009:124), sistem pelaporan yang baik mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- 1) Laporan menyajikan selisih antara anggaran dan realisasinya, faktor-faktor penyebab selisih, dan manajer yang bertanggungjawab.
- 2) Laporan mencakup ramalan tahunan.
- 3) Laporan mencakup penjelasan mengenai penyebab selisih,

tindakan koreksi atas selisih dan waktu yang diperlukan untuk melaksanakan tindakan koreksi secara efektif.

j. Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan

Mulyadi (2001:415) berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Terdapat 5 (lima) manfaat penilaian kinerja bagi manajemen:

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

Prestasi kerja karyawan dapat diketahui melalui hasil penilaian kinerja (*Performance Appraisal*). Penilaian prestasi kerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu perusahaan secara efektif dan efisien, maka pelaksanaan penilaian prestasi di dalam suatu perusahaan sangat penting.

3. METODE PENELITIAN

a. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian studidengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah dimana peneliti merupakan instrumen kunci

(Sugiyono, 2017). Penggunaan jenis kualitatif dimaksudkan untuk memperoleh gambaran mengenai objek penelitian dengan berdasarkan fenomena dan fakta yang ada.

b. Subjek dan Objek Penelitian

Subjek penelitian menurut Suharsimi Arikunto tahun (2013: 145) adalah memberi batasan subjek penelitian sebagai benda, hal atau orang tempat data untuk variabel penelitian melekat, dan yang di permasalahan. Dalam sebuah penelitian, subjek penelitian mempunyai peran yang sangat strategis karena pada subjek penelitian, itulah data yang penelitian amati. Subjek dalam penelitian ini adalah PT Pengerukan Indonesia yang beralamat di Jl. Raya Ancol Baru, Ancol Timur, Jakarta 14430.

Objek penelitian menurut Suharsimi Arikunto (2013: 161) adalah variabel penelitian, yaitu sesuatu yang merupakan inti dari problematika penelitian. Objek penelitian ini adalah Laporan Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Pendapatan yang merupakan output laporan General Manager SBU Pengerukan pada PT Pengerukan Indonesia.

c. Metode Pengumpulan Data

- 1) Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)
Mengumpulkan data-data yang berupa buku referensi, jurnal ilmiah, artikel, penelitian terdahulu, pendapat, opini, dan teori berkaitan dengan permasalahan dalam penelitian ini.
- 2) Penelitian Lapangan (*Field Research*)
 - a) Wawancara (*Interview*)
Merupakan teknik pengumpulan data dalam metode survei dengan menggunakan pertanyaan lisan kepada subjek penelitian.
 - b) Pengamatan atau Observasi
Merupakan pengamatan langsung kepada objek dan

sasaran yang akan diteliti untuk mendapatkan data dan informasi yang dibutuhkan.

c) Dokumentasi

d. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2017:224) Teknik Pengumpulan Data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Sumber-sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang pertama kali dicatat dan dikumpulkan oleh peneliti. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini:

1) Wawancara (interview).

Wawancara merupakan Teknik pengumpulan data dalam metode survei dengan mengajukan pertanyaan kepada subjek penelitian. Wawancara dilakukan kepada pihak perusahaan yaitu General Manager SBU Pengerukan selaku pusat pertanggungjawaban pendapatan. Tujuan dari wawancara ini adalah untuk mendapatkan gambaran mengenai laporan pusat pertanggungjawaban pendapatan untuk digunakan dalam penilaian kinerja pusat pendapatan.

2) Pengamatan (observasi)

Pengamatan langsung dilakukan kepada subjek dan objek penelitian, agar memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan.

e. Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2017:244) Teknik Analisis Data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang

penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga sudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Analisis data dilakukan dengan menjabarkan data, mengolah data dengan perhitungan, memilih mana yang penting untuk dipelajari, dan selanjutnya membuat kesimpulan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

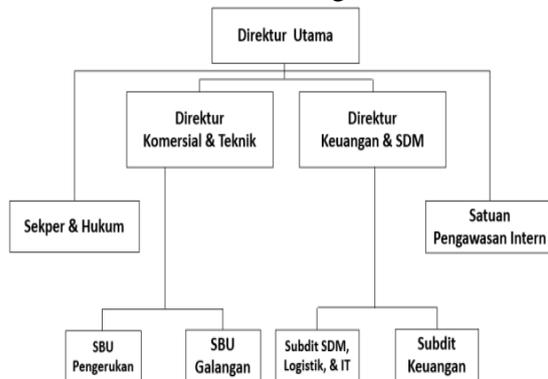
a. Profil Perusahaan

PT Pengerukan Indonesia merupakan Anak Perusahaan dari PT Pelindo Jasa Maritim, yang merupakan Sub Holding dari PT Pelabuhan Indonesia (Persero). Kegiatan usaha perusahaan yaitu:

- 1) Pengerukan alur-alur pelayaran, kolam pelabuhan dan lokasi lain yang memerlukan jasa keruk;
- 2) Reklamasi, transportasi hasil keruk, pengadaan/pengembangan lahan dan bangunan;
- 3) Pekerjaan teknik sipil (civil works) yang berkaitan dengan pengerukan, reklamasi, pengembangan lahan, dan bangunan;
- 4) Jasa konsultasi yang berkaitan dengan pengerukan, reklamasi pengembangan lahan;
- 5) Survei hidrografi dan topografi serta penyelidikan tanah (soil investigation);
- 6) Jasa galangan dan perbengkelan untuk perbaikan, pemeliharaan, pengembangan kapal keruk dan alat bantu serta kapalkapal lainnya untuk keperluan usaha sendiri maupun untuk pihak lain serta penyediaan fasilitas untuk menunjang usaha pengerukan dan reklamasi;
- 7) Jasa keagenan perusahaan/kapal keruk dan jasa lainnya yang berkaitan dengan pengerukan dan reklamasi;
- 8) Kegiatan penguasaan (konsesi) dan penambangan pasir;
- 9) Usaha penyewaan alat produksi, fasilitas penunjang produksi dan pengawakan kapal.

b. Struktur Organisasi Perusahaan

Gambar 4.1.
Struktur Organisasi



Adapun tugas dari struktur organisasi tersebut yaitu:

- 1) **Direktur Utama**
Bertugas menjalankan pengurusan perusahaan, menentukan strategi dan sasaran perusahaan, mengendalikan kebijakan yang dilaksanakan oleh para Direktur dan Pimpinan Unit Kerja, dan bertanggung jawab atas penerapan Good Corporate Governance (GCG).
- 2) **Direktur Komersial dan Teknik**
Bertugas merencanakan, mengendalikan, dan melaksanakan pembinaan kegiatan SBU Pengerukan dan SBU Galangan sesuai dengan strategi dan kebijakan perusahaan.
- 3) **Direktur Keuangan dan SDM**
Bertugas melaksanakan pembinaan kegiatan sumber daya manusia, logistik, serta keuangan sesuai dengan strategi dan kebijakan perusahaan.
- 4) **Satuan Pengawasan Intern**
Bertugas mengadakan penilaian atas sistem pengendalian manajemen dan pelaksanaan pada perusahaan.
- 5) **Sekper dan Hukum**
Bertugas menyusun semua perijinan perusahaan, asuransi aset, penelaahan dan penanganan hukum perusahaan, dan lainnya.
- 6) **SBU Pengerukan**
Melaksanakan penawaran, penentuan kalkulasi harga pokok

penjualan, serta melaksanakan kegiatan operasional perusahaan khususnya jasa pengerukan dan reklamasi.

- 7) **SBU Galangan**
Melaksanakan kegiatan komersial kerja sama usaha galangan, kegiatan perbaikan kapal, perbengkelan kapal, dan kegiatan administrasi galangan.
- 8) **Subdit SDM, Logistik dan IT**
Bertugas menetapkan, melaksanakan, mengendalikan dan melaporkan pembinaan kegiatan sumber daya manusia dan organisasi, kesejahteraan, dan hubungan industrial. Di samping itu juga mengadakan kegiatan pengadaan barang dan/atau jasa, dan pengelolaan atas perangkat, jaringan, dan desain teknologi informasi perusahaan.
- 9) **Subdit Keuangan**
Bertugas dalam penyelenggaraan kegiatan pengelolaan keuangan yang meliputi akuntansi manajemen, akuntansi keuangan, akuntansi perpajakan, perbendaharaan, pengelolaan manajemen risiko serta pengelolaan gudang persediaan.

c. Analisis Target dan Aktual Penjualan Tahun 2019-2021

Analisis pada pusat pendapatan adalah berkaitan dengan target dan aktual pendapatan PT Pengerukan Indonesia pada tahun 2010-2021. Umumnya, laporan pertanggungjawaban pusat pendapatan meliputi anggaran, realisasi, dan selisih atau deviasi yang terjadi. Analisis dilakukan untuk menilai kinerja terhadap manager dan pegawai yang berkaitan dengan pusat pertanggungjawaban pendapatan.

Salah satu alat evaluasi penilaian kinerja yaitu menggunakan target pendapatan. Selanjutnya dilakukan analisis dan membandingkan antara target pendapatan dengan realisasi pendapatan. Hasil perbandingan tersebut, dapat diperoleh nilai deviasi atau penyimpangan antara target dengan realisasi pendapatan. Nilai

deviasi atau penyimpangan tersebut dianalisis lebih lanjut untuk memperoleh jawaban mengenai penyebab terjadinya selisih tersebut.

Penyimpangan atau selisih tersebut dapat bersifat menguntungkan atau merugikan bagi perusahaan. Jika selisih bersifat menguntungkan, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja Manager SBU Pengerukan dapat dikatakan baik. Namun sebaliknya, jika selisih bersifat merugikan, maka dapat disimpulkan bahwa Manager SBU Pengerukan dapat dikatakan kurang baik. Perlu dipahami bahwa kinerja manager tidak dapat secara langsung dinyatakan kurang baik hanya karena realisasi pendapatan di bawah target, melainkan perusahaan juga harus mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal perusahaan, termasuk pertimbangan kondisi perekonomian dan faktor lainnya.

Berikut adalah tabel target dan aktual volume keruk (m³) untuk tahun 2010-2021.

Tabel 4.1.
Volume Keruk (m³)

| Periode | Segmen PT Pelindo | | Segmen Pihak Ketiga | |
|-----------|-------------------|--------------|---------------------|-------------|
| | Target | Aktual | Target | Aktual |
| 2010 | 4,610,888 | 2,292,029 | 79,000 | 651,087 |
| 2011 | 3,219,852 | 5,761,921 | 2,069,447 | 935,893 |
| 2012 | 3,430,000 | 3,106,887 | 3,196,142 | 567,232 |
| 2013 | 7,415,049 | 3,630,180 | 2,961,999 | 746,968 |
| 2014 | 2,455,200 | 722,081 | 3,300,000 | - |
| 2015 | 2,037,200 | 1,277,733 | 494,000 | - |
| 2016 | 1,050,000 | 178,490 | - | 69,120 |
| 2017 | 685,294 | 958,506 | 420,000 | - |
| 2018 | 3,220,365 | 1,769,682 | - | - |
| 2019 | 3,535,358 | 1,498,277 | - | 140,000 |
| 2020 | 1,871,718 | 858,832 | 420,000 | 824,693 |
| 2021 | 4,099,982 | 2,214,935 | 690,000 | 583,978 |
| Total | 37,630,906 | 24,269,553 | 13,630,588 | 4,518,971 |
| Selisih | | (13,361,353) | | (9,111,617) |
| Rata-Rata | 3,135,909 | 2,022,463 | 1,135,882 | 376,581 |
| % Deviasi | | -36% | | -67% |

Tabel 4.1. menjelaskan target dan aktual volume keruk (m³) perusahaan. Berdasarkan tabel tersebut, Manager PT Pengerukan Indonesia tidak mampu mencapai target volume keruk (m³) Segmen PT Pelindo yang ditandai dengan deviasi senilai -36% atau hanya terealisasi 2,02 juta m³ dari target sebesar 3,13 juta m³.

Demikian pula dengan Segmen Pihak Ketiga yang tidak mencapai target, ditandai dengan deviasi senilai -67% atau hanya terealisasi 375 ribu m³ dari target sebesar 1,13 juta m³.

Adapun faktor penyebab tidak tercapainya target pendapatan rata-rata selama 2010-2021 dikarenakan kurang akuratnya prediksi kondisi pasar, yang pada akhirnya perusahaan menetapkan target pendapatan terlalu tinggi.

Tabel 4.2.
Volume Keruk dan
Pendapatan
Segmen PT Pelindo

| Periode | Segmen PT Pelindo | | | | Penyimpangan (%) | |
|---------|-------------------|-----------|----------------|-----------|------------------|------------|
| | Target | | Aktual | | Volume | Pendapatan |
| | m ³ | Rp Miliar | m ³ | Rp Miliar | % | % |
| 2010 | 4,610,888 | Rp 103 | 2,292,029 | Rp 63 | -50% | -39% |
| 2011 | 3,219,852 | Rp 87 | 5,761,921 | Rp 253 | 79% | 189% |
| 2012 | 3,430,000 | Rp 115 | 3,106,887 | Rp 132 | -9% | 15% |
| 2013 | 7,415,049 | Rp 366 | 3,630,180 | Rp 179 | -51% | -51% |
| 2014 | 2,455,200 | Rp 141 | 722,081 | Rp 44 | -71% | -69% |
| 2015 | 2,037,200 | Rp 121 | 1,277,733 | Rp 111 | -37% | -9% |
| 2016 | 1,050,000 | Rp 68 | 178,490 | Rp 13 | -83% | -81% |
| 2017 | 685,294 | Rp 57 | 958,506 | Rp 85 | 40% | 50% |
| 2018 | 3,220,365 | Rp 183 | 1,769,682 | Rp 142 | -45% | -23% |
| 2019 | 3,535,358 | Rp 277 | 1,498,277 | Rp 96 | -58% | -65% |
| 2020 | 1,871,718 | Rp 147 | 858,832 | Rp 62 | -54% | -58% |
| 2021 | 4,099,982 | Rp 355 | 2,214,935 | Rp 205 | -46% | -42% |
| Total | 37,630,906 | Rp 2,020 | 24,269,553 | Rp 1,384 | -36% | -31% |

Tabel 4.2. tersebut menjelaskan bahwa General Manager SBU Pengerukan selama beberapa tahun tidak dapat memenuhi target pendapatan khusus untuk segmen PT Pelindo. Adapun yang menjadi penyebab tidak tercapainya target pendapatan tersebut terutama karena faktor:

- 1) Kondisi alat produksi (kapal keruk) yang sudah tua.
- 2) Keandalan kapal keruk yang mulai menurun akibat usia.
- 3) Hadirnya perusahaan bidang pengerukan yang menjadi pesaing atau kompetitor.

Tabel 4.3.
Volume Keruk dan
Pendapatan
Segmen Pihak Ketiga

| Periode | Segmen Pihak Ketiga | | | | Penyimp |
|---------|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| | Target (m3) | | Aktual | | Volume Keruk |
| | m3 | Rp Miliar | m3 | Rp Miliar | % |
| 2010 | 79,000 | Rp 2 | 651,087 | Rp 19 | 724% |
| 2011 | 2,069,447 | Rp 58 | 935,893 | Rp 32 | -55% |
| 2012 | 3,196,142 | Rp 106 | 567,232 | Rp 22 | -82% |
| 2013 | 2,961,999 | Rp 164 | 746,968 | Rp 41 | -75% |
| 2014 | 3,300,000 | Rp 179 | - | Rp - | -100% |
| 2015 | 494,000 | Rp 27 | - | Rp - | -100% |
| 2016 | - | Rp - | 69,120 | Rp 10 | 0% |
| 2017 | 420,000 | Rp 28 | - | Rp - | -100% |
| 2018 | - | Rp - | - | Rp - | 0% |
| 2019 | - | Rp - | 140,000 | Rp 7 | 0% |
| 2020 | 420,000 | Rp 20 | 824,693 | Rp 55 | 96% |
| 2021 | 690,000 | Rp 26 | 583,978 | Rp 21 | -15% |
| Total | 13,630,588 | Rp 608 | 4,518,971 | Rp 206 | -67% |

Tabel 4.3. berikut menjelaskan bahwa General Manager SBU Pengerukan selama beberapa tahun tidak dapat memenuhi target pendapatan khusus untuk segmen Pihak Ketiga (Non PT Pelindo). Pada tabel tersebut dapat disimpulkan juga tidak setiap tahun ditargetkan untuk pekerjaan pengerukan segmen Pihak Ketiga. Adapun yang menjadi penyebab tidak tercapainya target pendapatan tersebut terutama karena faktor:

- 1) Kondisi alat produksi (kapal keruk) yang sudah tua.
- 2) Kehandalan kapal keruk yang mulai menurun akibat usia.
- 3) Hadirnya perusahaan bidang pengerukan yang menjadi pesaing (kompetitor).

Dalam menyikapi ketidaktercapainya target pendapatan tersebut tidak membuat pihak manajemen perusahaan menjadi pesimis, namun semakin termotivasi untuk meningkatkan pendapatan di tahun-tahun mendatang.

d. Analisis Penilaian Kinerja Pusat Pencapaian

Perusahaan telah menetapkan laporan pertanggungjawaban pusat pendapatan sebagai dasar penilaian kinerja General Manager SBU Pengerukan. Penilaian kinerja dilakukan untuk memotivasi karyawan dalam mencapai visi, misi, dan sasaran perusahaan. Penilaian kinerja dilakukan dengan membandingkan antara target pendapatan dengan realisasi pendapatan.

Penilaian di tahun sebelumnya kemudian dijadikan sebagai pedoman untuk penetapan target pendapatan di tahun-tahun mendatang dan sebagai acuan untuk tindakan perbaikan-perbaikan kinerja di masa mendatang. Perusahaan juga telah menetapkan kebijakan *reward and punishment*. Kebijakan ini dilakukan agar dapat memotivasi dan memacu kinerja setiap karyawan perusahaan.

Jadwal dilakukan evaluasi setiap 1 tahun sekali sudah cukup baik. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat melihat usaha dari General Manager SBU Pengerukan mengenai strategi apa yang dilakukan untuk memenuhi target pendapatan yang ditetapkan.

Penghargaan atau reward kepada General Manager SBU Pengerukan diberikan setelah dilakukan evaluasi penilaian kinerja yang sudah sepatutnya diberikan, begitu pula sebaliknya. Pemberian punishment sudah dilakukan secara wajar, dan perlu dilakukan perusahaan ketika tidak mencapai target pendapatan. Bukannya dikarenakan dari bagaimana pimpinan dan jajarannya yang terkait di perusahaan tidak berusaha maksimal dalam melaksanakan tugasnya, tetapi dikarenakan terdapat beberapa faktor lain yang menjadi penyebab tidak tercapainya target penjualan.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil implementasi akuntansi pertanggungjawaban pusat pendapatan pada PT Pengerukan Indonesia, maka dapat disimpulkan:

- a. Struktur Organisasi pada PT Pengerukan Indonesia telah terdapat pembagian tugas yang sesuai dengan fungsi unit kerja masing-masing sehingga lebih fokus terhadap pelaksanaan tugas yang telah diberikan dan juga mempermudah manajemen untuk melakukan pengawasan terhadap setiap bidang usaha perusahaan.
- b. Tujuan disusunnya Struktur Organisasi adalah untuk mempermudah dan memperjelas pendelegasian wewenang dan tugas dari setiap unit kerja dan mempermudah pengawasan dan pengendalian manajemen perusahaan.

- c. Dalam penyusunan target pendapatan, General Manager SBU Pengerukan tidak ikut dalam proses penyusunannya, namun hanya turut melaporkan realisasi pendapatan pada periode tertentu.
- d. Target pendapatan cenderung tidak tercapai. Adapun yang menjadi penyebab tidak tercapainya target pendapatan tersebut terutama karena faktor:
 - 1) Kondisi alat produksi (kapal keruk) yang sudah tua.
 - 2) Keandalan kapal keruk yang mulai menurun akibat usia.
 - 3) Hadirnya perusahaan bidang pengerukan yang menjadi pesaing atau kompetitor.
- e. Akuntansi pertanggungjawaban sudah diterapkan dalam upaya mengendalikan dan mengevaluasi kinerja General Manager SBU Pengerukan (sebagai pusat pendapatan) telah dilaksanakan dan berjalan secara efektif.
- f. Kebijakan reward and punishment juga telah diterapkan.

6. SARAN

Saran berikut ditujukan kepada:

- a. Subjek Penelitian
Diharapkan kepada Manajemen PT Pengerukan Indonesia khususnya kepada General Manager SBU Pengerukan melakukan evaluasi secara mendalam dan menelusuri lebih lanjut mengenai faktor-faktor baik internal maupun eksternal yang menjadi penyebab tidak tercapainya target pendapatan.
- b. Akademisi
Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi penelitian lain dan pembaca. Bagi penelitian selanjutnya, sebaiknya penelitian tidak hanya dilakukan pada satu pusat pertanggungjawaban saja, melainkan bisa menggunakan pusat pertanggungjawaban yang lainnya agar penilaian kinerja perusahaan dapat dilakukan secara menyeluruh.
- c. Praktisi
Disarankan kepada para praktisi untuk dapat memberikan pelatihan dan pendidikan khususnya tentang penerapan Akuntansi Pertanggung-

jawab yang baik dan optimal sehingga perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya.

UCAPAN TERIMA KASIH

Rasa syukur dan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan baik moril maupun materil (finansial) terhadap penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

1. Arikunto, S. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
2. Garrison, Noreen, dan Brewer. 2013. *Akuntansi Manajerial. Edisi 14*. Jakarta: Salemba Empat.
3. Krismiaji dan Y. Anni Aryani. *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
4. Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen (Konsep, Manfaat, dan Rekayasa)*. Jakarta: Salemba Empat.
5. Purwanti, Ari, dan Darsono Prawironegoro. 2013. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
6. Sodikin, Slamet Sugiri. 2015. *Akuntansi Manajemen (Suatu Pengantar)*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
7. Sofyandi dan Garniwa. 2007. *Perilaku Organisasional. Edisi Pertama*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
8. Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
9. Suhardi. 2019. *Budgeting Perusahaan, Koperasi, dan Simulasinya*. Yogyakarta: Gava Media.
10. Supriyono. 2009. *Sistem Pengendalian Manajemen. Buku 2*. Yogyakarta: BPFE.