

**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM
MENILAI KINERJA PUSAT BIAYA PADA PERUSAHAAN DAERAH
AIR MINUM (PDAM) KOTA MAKASSAR**

Diajukan Oleh:

EGA MAWARNI ALFITASARI

4518013055



SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi**

PROGRAM STUDI AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS BOSOWA MAKASSAR

2022

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam
Menilai Kinerja Pusat Biaya Pada Perusahaan Daerah
Air Minum (PDAM) Kota Makassar

Nama Mahasiswa : Ega Mawarni Alfitasari

Stambuk/NIM : 4518013055

Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis

Program Studi : Akuntansi

Telah Disetujui:

Pembimbing I

UNIVERSITAS

Pembimbing II

BOSOWA

Dr. H. A. Arifuddin Mane, SE., M.Si., SH., MH Ripa Fajarina E., SE., M.Si., Ak., CA., CPAFS

Mengerahui dan Mengesahkan:

Sebagai salah Satu Syarat Memperoleh Gelar
sarjana Ekonomi Pada Universitas Bosowa Makassar

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi Akuntansi

Universitas Bosowa

Dr. Hj. Herminawaty Abu Bakar, SE., MM

Thanwain, SE., M.Si

Tanggal Pengesahan:

PERNYATAAN KOERSINILAN SKRIPSI

Saya bertanda tangan dibawah ini:

Nama Mahasiswa : Ega Mawarni Alfitasari

Stambuk/NIM : 4518013055

Jurusan : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Judul : Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Menilai
Kinerja Pusat Biaya Pada Perusahaan Daerah Air Minum
(PDAM) Kota Makassar

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa penulis skripsi ini berdasarkan hasil penelitian, pemikiran, dan pemaparan asli dari saya adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik disuatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan daftar pustaka.

Demikian pernyataan saya ini saya buat dalam keadaan sadar dan dapat tanpa paksaan sama sekali.

Makassar 23 Juli 2022




Ega Mawarni Alfitasari
4518013055

**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM
MENILAI KINERJA PUSAT BIAYA PADA PERUSAHAAN DAERAH**

AIR MINUM (PDAM) KOTA MAKASSAR

**Oleh :
EGA MAWARNI ALFITASARI
Prodi akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Bosowa**

ABSTRAK

Ega Mawarni Alfitasari, 2022, Skripsi, Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Menilai Kinerja Pusat Biaya Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar yang telah dibimbing oleh bapak Dr. H. A. Arifuddin Mane, SE., M.Si., SH., MH dan ibu Ripa Fajarina L, SE.,M.Si.,Ak.,CA.,CPAFS.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja pusat biaya pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar. Metedo penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukka bahwa melakukan penyusunan anggaran untuk bagiannya sendiri, yang ditetapkan secara bottom-up, dimana tiap bagaian atau/ fungsi terlebih dahulu membuat anggaran untuk kemudian diajukan ke manajemen. proses Pelaksanaan penilaian kinerja pada perusahaan baik. Dengan adanya pembagian anggaran yang dibandingkan dengan realisasi.

Kata Kunci: Akuntansi Pertanggungjawaban, Penilaian Kinerja, Anggaran

**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM
MENILAI KINERJA PUSAT BIAYA PADA PERUSAHAAN DAERAH**

AIR MINUM (PDAM) KOTA MAKASSAR

Oleh :
EGA MAWARNI ALFITASARI
Prodi akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Bosowa

ABSTRAK

Ega Mawarni Alfitasari, 2022, *Thesis, Application of Accountability Accounting in Assessing Cost Center Performance at Regional Water Company (PDAM) Makassar City which has been guided by Dr. H. A. Arifuddin Mane, SE., M.Si., SH., MH and Ripa Fajarina L, SE., M.Si., Ak., CA., CPAFS.*

The purpose of this study was to determine the application of accountability accounting in assessing the performance of the cost center at the Regional Water Company (PDAM) Makassar City. The research method used is descriptive qualitative. The results of the study indicate that carrying out the preparation of a budget for its own part, which is determined on a bottom-up basis, where each section or/function first makes a budget and then submits it to management. the process of implementing the performance appraisal in the company is good. With the distribution of the budget compared to the realization.

Keyword: *Accountability Accounting, Performance Appraisal, Budget*

KATA PENGANTAR

Dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan puji dan syukur kepada Allah Subhana Wataala atas segala rahmat karunia-Nya yang telah menyertai, membimbing dan memberikan kesehatan, kemudahan serta kekuatan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul "Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Menilai Kinerja Pusat Biaya Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar"

Penulisan skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E) pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bosowa Makassar. Berbekal masalah yang sederhana dan keterbatasan kemampuan, pengetahuan, waktu dan dana yang penulis miliki penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Untuk itu dengan segala kerendahan hati, penulis menerima saran dan kritik yang membangun untuk penyempurnaan penelitian selanjutnya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini dapat diselesaikan berkat bantuan serta dukungan dari berbagai pihak. Karena itu pada kesempatan ini, penulis menyampaikan terima kasih yang tidak terhingga pada semua pihak yang telah membantu saya dalam penyelesaian skripsi ini, yaitu kepada:

1. Pertama-tama, ucapan terima kasih penulis berikan kepada Rektor Universitas Bosowa Bapak Prof. Dr. Ir. Batara Surya, ST.,M.Si.
2. Ibu Dr. Hj. Herminawaty Abu Bakar, SE., MM. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bosowa.

3. Ibu Indrayani Nur, S.Pd., SE., M selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bosowa
4. Bapak Thanwain, SE., M.Si selaku Ketua Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bosowa
5. Kepada Bapak Dr. H. A. Arifuddin Mane, SE., M.Si., SH., MH dan Ibu Ripa Fajarina L, SE., M.Si., Ak., CA sebagai dosen Pembimbing I dan II yang telah meluangkan waktunya dalam membimbing, memberi arahan, solusi, masukan dan dorongan yang bermanfaat bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Seluruh Dosen Universitas Bosowa yang telah memberikan Ilmu dan didikannya kepada Penulis sehingga wawasan penulis bisa bertambah. Beserta seluruh Staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bosowa atas bantuannya dalam pengurusan administrasi.
7. Pimpinan dan seluruh staff karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar atas pemberian izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian.
8. Ayah bunda tercinta, Abdullah dan Muspida, S.Pd yang telah memberikan kasih sayangnya yang tak terbatas, membesarkan dan memberikan materi juga motivasi, doa serta mendidik penulis. Tiada kata yang terucap dari bibir ini selain ucapan terima kasih dari lubuk hatiku terdalam, demi cita-citaku engkau telah menahan teriknya matahari hingga kulitmu terbakar bagai arang yang menyala. Perjuanganmu dibarengi doa yang tulus hingga aku bisa menjadi sarjana. Terima kasih ayahbundaku, doaku selalu untukmu...

9. Seluruh Keluarga Besar ku yang telah mendukung dan mendoakan serta memotivasi penulis baik secara material maupun spiritual.
10. Sahabat sekaligus kakakku, Andi Atika Putri, S.Pd yang selalu ada dan memberi bantuan, motivasi dan dukungannya.
11. Sahabat perjuanganku dari BTP, Yovanty Dwi Angela yang selalu ada dan terima kasih atas suka duka kebersamaan yang telah kita jalani bersama.
12. Seluruh teman-teman angkatan, terutama untuk kelas Akuntansi B angkatan 2018 atas kekompakan, pelajaran hidup, dan senantiasa mengisi hari-hari penulis menjadi sangat menyenangkan. Semoga kita semua bisa menjadi orang sukses di masa yang akan datang.
13. Dan yang terakhir, kepada pihak-pihak lain yang penulis tidak bisa sebutkan satu-persatu, terima kasih atas semua bantuan dan doanya. Kebaikan dan ketulusan yang diberikan kepada penulis tidak akan pernah penulis lupakan. Semoga segala bantuan yang tidak ternilai ini mendapat imbalan dari Allah SWT.

Doa dan harapan penulis, skripsi ini menjadi awal yang baik untuk meneliti masa depan yang gemilang, bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan, serta bermanfaat bagi ilmu pengetahuan khususnya di bidang akuntansi. Terima Kasih.

Makassar, 1 Agustus 2022

Ega Mawarni Alfitasari

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KOERSINILAN SKRIPSI	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
1.5 Akuntansi Pertanggungjawaban	7
2.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban	7
2.1.2 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban	9
2.1.3 Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban	11
1.6 Pusat Pertanggungjawaban	18
2.2.1 Pengertian Pusat Pertanggungjawaban	18
2.2.2 Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban	19
2.2.3 Hub. Pusat Pertanggungjawaban dengan Struktur Organisasi	22
1.7 Pusat Pertanggungjawaban Biaya	25
2.3.1 Pengertian Pusat Pertanggungjawaban Biaya	25
2.3.2 Biaya yang Terkendali dan Biaya yang tidak Terkendali	27
1.8 Penilaian Kinerja	28
1.9 Sistem Pelaporan Pusat Biaya	30
1.10 Kerangka Berpikir	33

BAB III METODE PENELITIAN	34
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian	34
3.2 Jenis Data	34
3.3 Sumber Data	34
3.4 Metode Pengumpulan Data	35
3.5 Metode Analisis Data	35
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	37
4.1 Gambaran Umum PDAM Kota Makassar	37
4.1.1 Sejarah PDAM Kota Makassar	37
4.1.2 Instalasi PDAM Kota Makassar	39
4.1.3 Tugas Pokok PDAM Kota Makassar	40
4.1.4 Fungsi PDAM Kota Makassar	40
4.1.5 Visi dan Misi PDAM Kota Makassar	41
4.1.6 Struktur Organisasi PDAM Kota Makassar	42
4.2 Hasil Penelitian	54
4.2.1 Penyusunan Anggaran	54
4.2.2 Pengklasifikasikan Kode Rekening	56
4.2.3 Pemisahan Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali	57
4.2.4 Laporan Pertanggungjawaban	58
4.2.5 Penilaian Kinerja	60
4.3 Pembahasan	60
BAB V PENUTUP	63
5.1 Kesimpulan	63
5.2 Saran	63
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

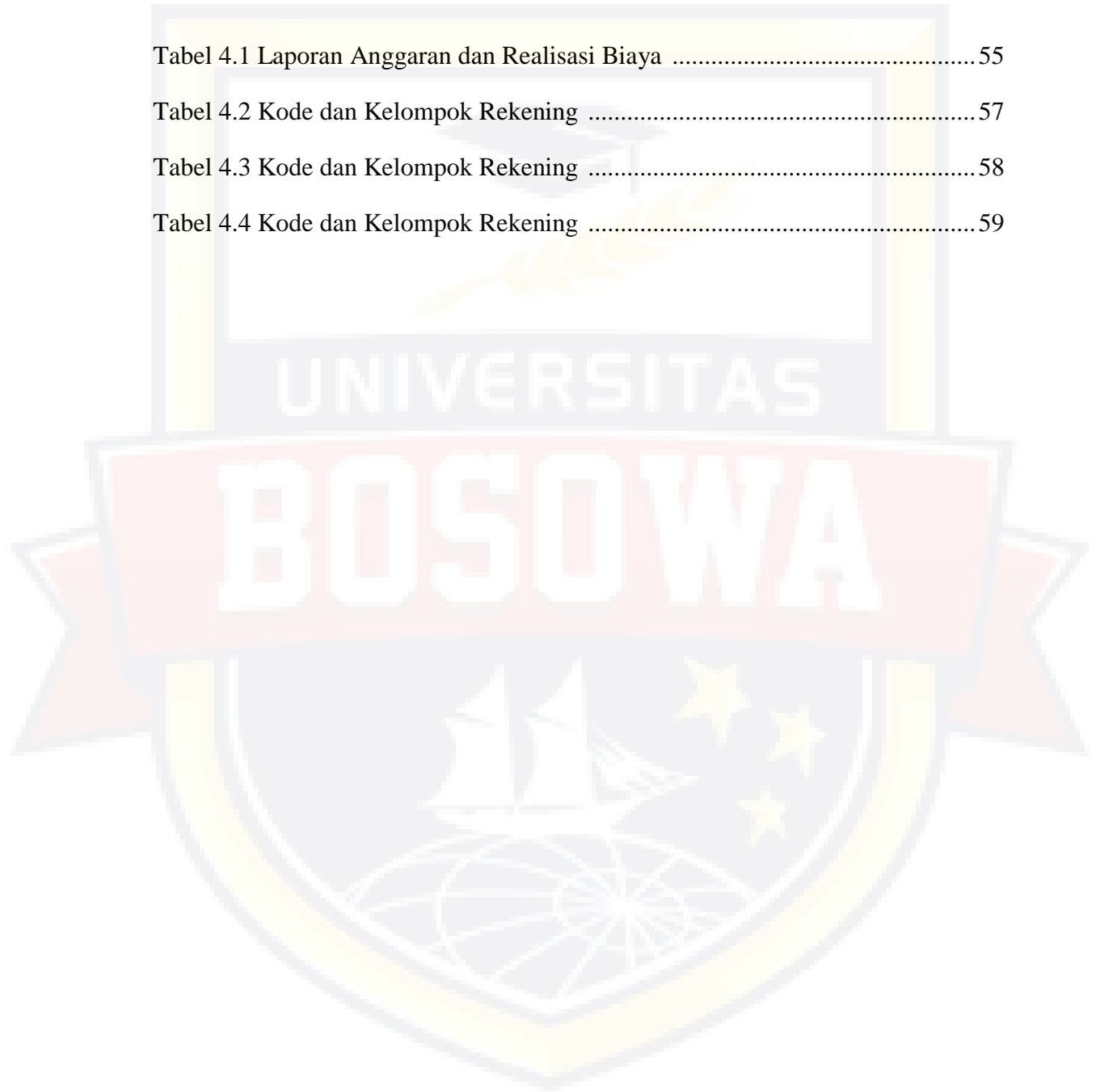
DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perusahaan42



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya	55
Tabel 4.2 Kode dan Kelompok Rekening	57
Tabel 4.3 Kode dan Kelompok Rekening	58
Tabel 4.4 Kode dan Kelompok Rekening	59



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap perusahaan menjalankan kegiatan usahanya untuk mencapai beberapa tujuan, antara lain laba, melayani kepentingan masyarakat, mencapai pertumbuhan yang pesat dan menjaga serta mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Ketatnya persaingan membuat setiap perusahaan melakukan berbagai upaya untuk dapat menguasai pasar dan menjadi lebih unggul dari perusahaan lain pesaing sehingga perusahaan mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya. Untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya, setiap perusahaan harus menjalankan dengan baik fungsi manajemennya, dan untuk itu manajemen untuk memperoleh keterampilan dan prosedur eksklusif untuk memperoleh informasi yang akan menjadi dasar proses pengambilan keputusan, dan informasi tersebut bersifat kualitatif atau kuantitatif.

Berkaitan dengan hal tersebut, peran akuntansi semakin dibutuhkan terutama untuk memperoleh informasi tersebut. Salah satunya adalah peranana akuntansi sebagai alat manajemen biaya yang dikenal sebagai sistem akuntansi pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban banyak dipakai perusahaan dan badan usaha lainnya, pusat pertanggungjawaban yang terkait dengan pusat laba, pusat invest, pusat pendapatan, dan pusat biaya yang dibutuhkan dengan dengan manager yang menyediakan laporan dalam bentuk harian, mingguan, atau bulanan. Pada hakekatnya pelaporan pusat pertanggungjawaban menyajikan pengawasan manajemen yang terdiri dari seperangkat laporan yang saling

berhubungan yang disediakan para manajer. Untuk mencapai hal ini, Pusat pertanggungjawaban telah dibentuk untuk mencapai salah satu atau beberapa tujuan yang secara individual, serasi, dan seimbangkan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Akuntansi pertanggungjawaban sebenarnya timbul akibat dari adanya wewenang yang diberikan dan bagaimana mempertanggungjawabkan dalam bentuk suatu laporan tertulis berkaitan dengan pertanggung jawaban pelaksanaan wewenang tersebut. Oleh karena itu, dasar pembentukan sistem akuntansi yang bertanggung jawab adalah konsep pemisahan tugas antara wewenang dan tanggung jawab. Akuntansi pertanggungjawaban disusun dan disesuaikan dengan struktur organisasi yang sesuai dengan konsep. Akuntansi pertanggungjawaban adalah struktur yang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menjalankan kekuasaan yang dilimpahkan kepadanya dan memisahkan antara hak dan kewajiban masing-masing bagian.

Setiap pusat pertanggungjawaban memiliki manajer yang bertanggung jawab untuk kegiatan yang terjadi di dalam pusat peranggungjawaban yang dipimpin dan secara berkala manajer mempertanggung jawab atas hasil kerjanya kepada pimpinan perusahaan. Dalam hasil kerja para manajer pusat biaya tersebut maka dinilai kinerja yang telah dicapainya. Akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya sangat berperan penting dalam kinerja perusahaan. Manajer yang bertanggung jawab harus mampu mengendalikan biaya agar dapat meningkatkan keuntungan (laba) perusahaan, sehingga dalam

mencapai sistem pengendalian manajemen yang berhasil sistem akuntansi pertanggungjawaban harus benar-benar dijalankan fungsinya dengan baik

Dari uraian di atas, penulis melihat bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan hal yang penting untuk diterapkan karena dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Sehubungan dengan itu, penulis tertarik melakukan suatu penelitian mengenai akuntansi pertanggungjawaban. Hal ini dimaksud untuk mengetahui seberapa jauh akuntansi yang pertanggungjawaban tersebut telah diterapkan dan sampai seberapa batas tertentu akuntansi pertanggungjawaban digunakan sebagai alat penilai kinerja pusat biaya.

Adapun Sebagai objek penelitian oleh penulis Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar yang bergerak dalam bidang jasa penyedia air bersih bagi masyarakat yang berada di Kota Makassar yang bertanggungjawab langsung kepada kantor pusat, yang berada di provinsi sulawesi selatan yang pada tahun 1924. PDAM Kota Makassar menganut struktur organisasi garis dan fungsional. Wewenang dan tanggungjawab masing-masing bagian sangat jelas. Sistem akuntansi pertanggungjawaban PDAM Kota Makassar berbasis aktivitas. Sehingga perusahaan memfokuskan pengendalian pada aktivitas yang mengkonsumsi sumber daya, bukan pada konsumsi sumber dayanya. Manajer pusat biaya disertai tanggungjawab untuk menyusun perencanaan biaya dan pengeluaran yang terjadi pada departemen atau divisi yang dibawahinya. PDAM kota Makassar, pusat biaya didelegasikan kepada setiap manajer pusat biaya yang terdapat pada perusahaan. Manajer-manajer menyiapkan anggaran dan melaporkan realisasi biaya yang dikeluarkan oleh pimpinan puncak. akhirnya,

akan evaluasi kinerja manajer berdasarkan laporan tanggung jawab yang dibuat. Peneliti juga ingin mengetahui sejauh mana sistem akuntansi pertanggungjawaban digunakan sebagai alat penilai kinerja pada PDAM kota Makassar itu sendiri, dengan menggunakan sistem akuntansi pertanggung jawaban, perusahaan mengharapkan kinerja para manajernya dan karyawan lainnya dapat lebih termotivasi, dan penganggaran lebih mudah (sistematis) yang pada akhirnya dapat menambah nilai perusahaan di masyarakat.

Menggunakan sistem organisasi fungsional, yakni pembagian unit organisasi sesuai dengan fungsinya masing-masing, dimana suatu perusahaan memiliki unit kerja yang berwenang dan bertanggung jawab masing-masing. Perusahaan telah menggunakan sistem pertanggungjawabn dengan cara mendelegasikan setiap tugas dan tanggung jawab kepada masing-masing pusat tanggungjawab tersebut. Dalam penyusunan anggaran dilakukan oleh masing-masing departemen sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing penilaian kinerja pada perusahaan dengan membandingkan antara realisasi dengan standar biaya yang telah ditetapkan. Perbedaan atau selisish antara biaya yang sebenarnya dengan biaya yang dianggarkan bisa menguntungkan (*favorable*) dan bisa tidak menguntungkan (*unfavorable*)

Tingkat pelayanan jasa yang begitu luas, maka masalah pelimpahan tanggungjawab dan pendelegasian wewenang menjadi masalah yang sangat penting. Hal ini disebabkan oleh biaya yang dikeluarkan dalam pelayanan jasa ini bukan jumlah yang kecil, sehingga untuk mengawasi pengeluaran biaya ini dibutuhkan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik. Penerapan akuntansi

pertanggungjawaban ini sendiri dapat digunakan sebagai alat penilai kinerja manajer yang bertanggungjawab terhadap biaya tersebut.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban sangat penting diterapkan dalam suatu perusahaan untuk menunjang tercapainya tujuan umum perusahaan dan membantu pihak manajemen dalam menyusun kebijaksanaan perusahaan dimasa yang akan datang.

Berdasarkan hal tersebut, maka penulis akan melalukkn penelitian tentang **“Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Menilai Kinerja Pusat Biaya Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian mengenai latar belakang penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka untuk dapat mempermudah penulisan skripsi ini penulis merumuskan masalahnya dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah sistem akuntansi pertanggungjawaban telah memenuhi kriteria sebagai suatu sistem pusat pertanggungjawaban biaya?
2. Apakah sistem akuntansi pertanggungjawaban telah berperan dalam menilai kinerja pusat biaya pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) kota Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk memproleh gambaran yang jelas mengenai bagaimana penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar

2. Untuk mengetahui peranan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilai kinerja pusat biaya Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Bagi penulis, penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan pengetahuan dan pengalaman penulis mengenai sistem akuntansi pertanggungjawaban terutama pada pusat biaya.
2. Bagi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan yang berkaitan dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban khususnya pada pusat biaya.
3. Bagi pihak lain, penelitian ini diharapkan dapat sebagai bahan rujukan atau sumber informasi bagi penulis lainnya yang hendak melakukan penelitian ataupun melakukan pembahasan lebih lanjut mengenai sistem akuntansi pertanggungjawaban.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Akuntansi Pertanggungjawaban

2.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi yang bertanggung jawab merupakan salah satu konsep akuntansi manajemen dan merupakan suatu sistem dalam akuntansi yang dihubungkan dan disesuaikan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban. Konsep ini memusatkan perhatian dalam menampilkan informasi untuk keperluan internal perusahaan dan sekaligus melihat seberapa baik kinerja manajer pusat yang pertanggungjawaban mengandalikan pekerjaan di bawah pengawasannya dan yang merupakan tanggung jawabnya.

Akuntansi pertanggungjawaban menurut Supriyono (2017:73) “adalah sistem akuntansi yang digunakan untuk merencanakan, mengukur dan mengevaluasi kinerja organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab para manajernya”.

Munculnya tanggungjawab merupakan akibat dari pelimpahan wewenang, dimana orang menerima wewenang mempunyai suatu kewajiban untuk melaksanakan serangkaian tindakan sesuai dengan batas wewenang yang diberikan, kemudian mempertanggungjawabkan kepada atasan yang memberikan wewenang tersebut.

Inti dari akuntansi yang bertanggung jawab adalah bahwa setiap pusat pertanggungjawaban ini harus bertanggungjawab atas segala yang berada di bawah pengendaliannya. Apabila ada penyimpangan, itu bisa dilakukan analisa

untuk mengetahui apa sebabnya dan siapa yang harus diminta pertanggungjawaban dan semua ini merupakan input bagi manajemen dalam membuat keputusan tindakan koreksi atau perbaikan.

Menurut Krismiaji (2015:50) Dalam akuntansi pertanggungjawaban, laporan yang dihasilkan berisi perbandingan antara realisasi kegiatan dan tujuan kinerja (target) yang telah ditetapkan dalam sistem penganggaran.

Horngren *et al.*, (2013:221) mendefinisikan akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur rencana, anggaran, aktivitas dan hasil aktual dari setiap pusat pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban dititik beratkan pada pertanggungjawaban biaya. Setiap biaya di tiap-tiap unit organisasi harus dapat dipertanggungjawabkan sesuai anggaran yang ditetapkan oleh masing-masing unit tersebut. Bandingkan realisasi biaya dengan anggaran biaya dapat dinilai atas pusat-pusat biaya dalam perusahaan. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban tidaklah semata-mata hanya menemukan di mana biaya tersebut menyimpang, besarnya penyimpangan biaya yang terjadi dan siapa yang bertanggung jawab atas keadaan itu. Pada dasarnya yang paling utama adalah untuk menginformasikan kepada manajer bagaimana dia melakukan kegiatan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Dengan berharap informasi ini akan memotivasi manajer untuk bekerja lebih efisien dan efektif dan melakukan tindakan-tindakan koreksi jika diperlukan.

Kemampuan para manajer untuk mengelola semua sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dalam rangka memperoleh laba usaha dalam jangka pendek dan jangka panjang dinamakan kinerja atau kinerja manajer. Pengukuran

hasil kinerja para manajer perusahaan itulah yang disebut penilaian kinerja perusahaan. Menurut Bintoro (2017) “penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) adalah suatu proses yang memungkinkan organisasi mengetahui, mengevaluasi, mengukur dan menilai kinerja anggota-anggotanya secara tepat dan akurat.

Jadi jelas bahwa akuntansi pertanggungjawaban dalam hal ini dimaksud untuk mengetahui apakah manajer dan pusat pertanggungjawaban yang berada di bawah kendalinya, telah melaksanakan tugas dilakukan seperti yang disebutkan direncanakan sebelumnya dan apakah hasil yang dicapai konsisten dengan yang dianggarkan. Hasil yang dicapai dapat dijadikan sebagai alat dalam penilai kinerja pusat pertanggungjawaban. Dengan demikian, setiap penyimpangan yang terjadi dapat segera ditindak lanjuti.

2.1.2 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (2016:186) “akuntansi pertanggungjawaban mempunyai empat karakteristik yaitu: adanya identifikasi pusat pertanggungjawabana, standar sebagai tolak ukur kinerja, kinerja diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran, dan adanya hukuman dan penghargaan. Dari kutipan tersebut dapat dijelaskan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut:

a. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawban

Sistem akuntansi pertanggungjawaban mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban sebagai unit organisasi seperti departemen, tim kerja, atau individu. Apapun satuan pusat pertanggungjawaban yang dibentuk, akuntansi pertanggungjawaban membebaskan tanggung jawab kepada individu yang diberi wewenang.

- b. Standar yang ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu

Setelah pusat pertanggungjawaban diidentifikasi dan ditetapkan, akuntansi pertanggungjawaban menghendaki ditetapkannya biaya standar sebagai dasar untuk menyusun anggaran. Anggaran berisi biaya standar yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Biaya standar dan anggaran inilah yang merupakan ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan anggaran.

- c. Kinerja manajer finansial diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran.

Pelaksanaan anggaran merupakan penggunaan sumber daya oleh manajer pusat pertanggungjawaban untuk mencapai sasaran. Penggunaan sumber daya ini diukur dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban. Informasi akuntansi pertanggungjawaban menyajikan informasi mengenai biaya sesungguhnya dan biaya yang dianggarkan kepada setiap manajer yang bertanggung jawab untuk memungkinkan mereka mempertanggungjawabkan pelaksanaan anggarannya. Dengan membandingkan biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan, dapat diukur kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.

- d. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi.

Sistem penghargaan dan hukuman dirancang untuk memacu para manajer dalam mengelola biaya sehingga tercapai target standar biaya yang dicantumkan dalam anggaran. Atas dasar evaluasi penyebab terjadinya penyimpangan biaya

yang direalisasi dari biaya yang dianggarkan, para manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan standar yang ditetapkan.

2.1.3 Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Setiap unit organisasi merupakan pusat pertanggungjawaban, sehingga setiap pimpinan pusat pertanggungjawaban akan memberikan informasi baik berupa anggaran maupun laporan manajemen. Manajemen dari berbagai jenjang organisasi suatu perusahaan informasi keuangan untuk membuat keputusan tentang perusahaan itu sendiri atau bagian darinya. Informasi keuangan ini merupakan masukan penting bagi manajer dalam mengelola perusahaan. Berbeda dengan pihak luar yang memerlukan informasi keuangan untuk membuat keputusan untuk menentukan hubungan mereka dengan suatu perusahaan, manajer membutuhkan informasi laporan keuangan sebagai dasar pengambilan keputusan mengenai perusahaan atau bagian yang dipimpin oleh manajer yang bersangkutan. Informasi keuangan yang diperlukan oleh manajer diproses dan diajukan oleh bagian akuntansi. Karena karakteristik yang berbeda dari keputusan yang dibuat oleh pihak luar dengan karakteristik keputusan yang dibuat oleh para manajer, maka hal ini berdampak pada karakteristik sistem pengolahan informasi akuntansi yang menghasilkan informasi keuangan.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban adalah informasi biaya, pendapatan, dan aktiva yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu. Dalam penyusunan anggaran, setiap manajer dalam organisasi merencanakan biaya dan pendapatan yang menjadi tanggungjawabnya dibawah koordinasi manajemen puncak. Pelaksanaan

anggaran tersebut membutuhkan informasi akuntansi untuk memantau hingga sejauh mana setiap manajer melaksanakan rencananya. Informasi akuntansi pertanggungjawaban dengan demikian merupakan dasar untuk menganalisis kinerja manajer dan sekaligus untuk memotivasi para manajer dalam melaksanakan rencana mereka yang dituangkan dalam anggaran mereka masing-masing.

Mulyadi (2016:174) menyatakan manfaat akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan sebagai berikut :

1. Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Dasar Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan. Dalam proses penyusunan peran anggaran, ditetapkan siapa yang akan berperan dalam melaksanakan sebagian aktivitas pencapaian sasaran perusahaan, dan ditetapkan pula sumber daya yang disediakan bagi pemegang peran tersebut, untuk memungkinkan melaksanakan perannya sumber daya yang disediakan untuk memungkinkan manajer berperan dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan tersebut diukur dengan satuan moneter standar yang berupa informasi akuntansi.

2. Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Pemasukan Manajer

Motivasi adalah proses prakarsa dilakukannya suatu tindakan secara sadar dan bertujuan. Pemasukan adalah sesuatu yang digunakan untuk mendorong timbulnya prakarsa seseorang untuk melakukan tindakan secara sadar dan bertujuan. Orang akan memiliki motivasi, jika ia memiliki nilai penghargaan yang tinggi atau jika ia berkeyakinan, bahwa suatu kinerja akan diberikan penghargaan adalah tinggi,

dan alat ukur kinerja tersebut menggunakan informasi akuntansi pertanggungjawaban.

3. Akuntansi Pertanggungjawaban Memungkinkan Pengelolaan Aktivitas

Dengan lingkungan manufaktur maju, manajemen dituntut untuk senantiasa melaksanakan penyempurnaan aktivitas agar customer terjamin tidak akan dibebani dengan biaya bukan penambah nilai. Dengan demikian, manajemen memerlukan pemisahan aktivitas penambah dan bukan penambah nilai dan identifikasi sumber daya yang dikonsumsi oleh kedua tipe aktivitas tersebut.

4. Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Memungkinkan Pemantauan Efektivitas Program Pengelolaan Aktivitas

Dalam lingkungan manufaktur maju manajemen dituntut untuk melaksanakan penyempurnaan aktivitas secara berkesinambungan, agar perusahaan memiliki daya saing dalam jangka panjang. Dengan demikian, manajemen memerlukan informasi biaya aktivitas untuk memantau secara berkesinambungan program pengelolaan aktivitas.

5. Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan pesan bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan biaya yang menjadi tanggungjawabnya, dan

kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan atau biaya tersebut, menurut manajer yang bertanggungjawab. Dengan demikian informasi akuntansi pertanggungjawaban mencerminkan skor yang dibuat oleh setiap manajer, dalam menggunakan berbagai sumber daya untuk melaksanakan peran manajer tersebut, untuk mencapai sasaran perusahaan. Dengan tanggung jawab dan sasaran yang jelas, maka kinerja manajer akan lebih mudah dinilai.

Penilaian kinerja dilakukan dengan menetapkan ukuran kinerja sesuai dengan karakteristik masing-masing unit organisasi. Secara umum, Karakteristik utama dalam laporan kinerja dinyatakan dalam satuan moneter, karena satuan moneter dianggap sebagai denominator umum, dapat dijumlahkan dan diperbandingkan. Biaya, penghasilan, laba dan *return on investment* atau *residual income* menjadi ukuran kinerja yang secara luas digunakan.

Dalam mengevaluasi pengukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban ada tiga kriteria yang digunakan yaitu efisiensi, efektivitas, dan ekonomi. Efisiensi adalah perbandingan antara output yang dihasilkan dengan besarnya input yang digunakan, efektivitas adalah hubungan antara output suatu pusat pertanggungjawaban yang sarannya harus dicapai, sedangkan ekonomis adalah penggunaan sumber dana seminimal mungkin. Pusat pertanggungjawaban harus memenuhi ketiga kriteria di atas dalam menjalankan operasinya. Pusat pertanggungjawaban diukur kinerjanya berdasarkan karakteristik masukan dan keluarannya. Biaya merupakan tolok ukur kinerja bagi manajer pusat biaya, sedangkan pendapatan merupakan tolok ukur kinerja pusat pendapatan. Dalam pusat investasi rasio laba dengan investasi atau *residual*

income dipakai sebagai tolok ukur kinerja manajer pusat pertanggungjawaban tersebut.

2.1.4 Indikator Akuntansi Pertanggungjawaban

Untuk membangun akuntansi pertanggungjawaban yang baik, diperlukan indikator yang saling terkait satu dengan lainnya. Beberapa hal yang menjadi indikator untuk membentuk akuntansi pertanggungjawaban, yaitu:

1. Struktur organisasi yang menetapkan secara jelas dan tegas menggambarkan pembagian tugas, wewenang dan tanggungjawab untuk setiap unit dalam struktur organisasi. Dalam akuntansi pertanggungjawaban struktur organisasi harus menggambarkan aliran tanggungjawab, wewenang dan posisi yang jelas untuk setiap unit kerja dari setiap tingkat manajemen selain itu harus menggambarkan pembagian tugas dengan jelas pula. Dimana organisasi disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggungjawab tiap pimpinan jelas. Dengan demikian wewenang mengalir dari tingkat manajemen atas ke bawah, sedangkan tanggungjawab adalah sebaliknya.
2. Anggaran biaya disusun menurut pusat pertanggungjawaban. Dalam akuntansi pertanggungjawaban setiap pusat pertanggungjawaban harus ikut serta dalam penyusunan anggaran karena anggaran merupakan gambaran rencana kerja para manajer yang akan dilaksanakan dan sebagai dasar dalam penilaian kerjanya. Kegiatan tersebut mengarah pada pencapaian tujuan bersama, menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu serta sumber daya (seperti tenaga kerja, peralatan dan dana) dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.

3. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat tidaknya dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban. Karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu bagian dapat dikendalikan oleh manajer, maka hanya biaya-biaya terkendalikan yang harus dipertanggungjawabkan olehnya. Pemisahan biaya kedalam biaya terkendalikan dan biaya tak terkendalikan perlu dilakukan dalam akuntansi pertanggungjawaban.
 - a. Biaya terkendali adalah biaya yang dapat secara langsung dipengaruhi oleh manajer dalam jangka waktu tertentu.
 - b. Biaya tidak terkendalikan adalah biaya yang tidak memerlukan keputusan dan pertimbangan manajer karena hal ini tidak dapat mempengaruhi biaya karena biaya ini diabaikan
4. Adanya sistem akuntansi untuk mengklasifikasikan kode rekening yang disesuaikan dengan tingkatan manajemen dalam perusahaan. Biaya yang terjadi akan dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajer maka biaya harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat biaya dan akan dibebani dengan biaya yang terjadi di dalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendalikan dan biaya tidak terkendalikan. Kode perkiraan diperlukan untuk mengklasifikasikan perkiraan-perkiraan baik dalam neraca maupun dalam laporan rugi laba.
5. Sitem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab. Bagian akuntansi biaya setiap bulannya membuat laporan pertanggungjawaban untuk tiap-tiap pusat biaya. Setiap awal bulan dibuat rekapitulasi biaya atas dasar

total biaya bulan lalu, yang tercantum dalam kartu biaya. Atas dasar rekapitulasi biaya disajikan laporan pertanggungjawaban biaya. Isi dari laporan pertanggungjawaban disesuaikan dengan tingkatan manajemen yang akan menerimanya. Untuk tingkatan manajemen yang terendah disajikan jenis biaya, sedangkan untuk tiap manajemen di atasnya disajikan total biaya tiap pusat biaya yang dibawahnya ditambah dengan biaya-biaya yang terkendalikan dan terjadi dipusat biayanya sendiri.

Agar penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan dapat berjalan sesuai dengan tujuannya, menurut Arfan Ikhsan dan Muhammad Ishak (2015:151) sistem akuntansi pertanggungjawaban dirancang berlandaskan atas beberapa asumsi tentang perilaku manusia berikut ini:

1. Pengelolaan berdasarkan penyimpangan (*management by exception*) merupakan pengendalian operasi secara efektif yang memadai.
2. Pengelolaan berdasarkan tujuan (*management by objective*) akan menghasilkan anggaran yang disepakati, biaya standar, sasaran organisasi dan rencana yang dapat dihasilkan
3. Struktur pertanggungjawaban sesuai dengan struktur hirarki organisasi.
4. Manajer dan bawahannya bersedia untuk menerima tanggungjawab yang dibebankan kepada mereka melalui hirarki organisasi
5. Sistem akuntansi pertanggungjawaban mendorong kerja sama, bukan kompetensi.

2.2 Pusat Pertanggungjawaban

2.2.1 Pengertian Pusat Pertanggungjawaban

Agar pengelolaan aktivitas operasional dalam sebuah perusahaan dapat lebih terpantau, manajemen puncak biasanya menciptakan berbagai wilayah tanggung jawab yang terbagi dalam unit-unit yang kecil. Unit-unit ini sering disebut sebagai pusat pengambilan keputusan atau pusat tanggung jawab (*responsibility center*). Pusat pertanggungjawaban merupakan organisasi yang dipimpin oleh seorang manager yang bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukan.

Menurut Adisaputro dan Anggraeni (2017:48) “Pusat tanggungjawab dapat didefinisikan sebagai suatu unit organisasi (subunit) yang dikepalai oleh seorang manager (*responsibility manager*) yang prestasinya atau kinerjanya diukur dengan wewenang dan tanggungjawab tertentu”.

Menurut Salman dan Farid (2017:111) “pusat pertanggungjawaban ialah setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manager yang bertanggungjawab atas aktivitas yang dilakukan oleh unit organisasi yang dipimpinnya”. Dengan Pusat pertanggungjawaban maka akan tercipta kondisi dimana rencana yang disusun oleh manajemen dapat terealisasi dan mendorong setiap pelaku organisasi untuk bekerja dengan baik dan bertanggung jawab. Sistem ini tidak hanya sekedar mampu mencapai tujuannya dengan biaya yang efisien, mengarahkan biaya sesuai rencana tetapi pada saat yang sama dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja setiap pusat pertanggungjawaban dan terdapat dua sifat dari pusat pertanggungjawaban:

- a. Tujuan suatu pusat pertanggungjawaban secara individual diharapkan dapat membantu pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan (*goal congruence*),
- b. Penggunaan input menjadi output pada tiap-tiap pusat pertanggungjawaban. Yang perlu diperhatikan adalah adanya hubungan langsung dan tidak langsung antara input dengan output yang dihasilkan oleh pusat pertanggungjawaban. Contoh departemen produksi, antara input yang digunakan dengan output yang dihasilkan berhubungan langsung, yang berarti terdapat ukuran yang pasti dari input yang dibutuhkan untuk membuat suatu output. Sedangkan pada biaya iklan dengan output yang akan dihasilkan yaitu pendapatan yang meningkat dari iklan tidak dapat diukur secara pasti.

2.2.2 Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Murhaban dan Adnan (2020:32) Ada empat jenis pusat pertanggungjawaban, yaitu :

1. Pusat Biaya (*Cost Centre*)

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang hanya bertanggungjawab mengendalikan semua biaya yang terjadi didalam lingkup pusat pertanggungjawabannya, tanpa menghubungkan dengan pendapatan yang diterima atau diperolehnya. Dalam konsep ini, pusat biaya tidak mengendalikan penjualan atau aktivitas perusahaan, jadi hanya mengendalikan biaya saja. Tujuan manajer pusat biaya ini adalah meminimalkan perbedaan antara realisasi biaya dengan anggarannya, karena dengan inilah mereka dievaluasi kinerjanya oleh manajer yang lebih tinggi.

Salman dan Farid (2017:112) mendefinisikan pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang hanya bertanggungjawab mengendalikan semua biaya yang terjadi dalam lingkup pusat pertanggungjawaban tanpa menghubungkan dengan pendapatan yang diterima atau diperoleh.

2. Pusat Pendapatan (*Revenue Center*)

Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang keluarannya dapat diukur dengan satuan nilai moneter, sedangkan masukannya tidak terukur. Oleh karenanya prestasi manajernya dinilai atas dasar jumlah atau nilai pendapatan pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Dalam pusat pendapatan, keluaran (dalam bentuk pendapatan) diukur dengan moneter, tetapi tidak terdapat hubungan yang erat dan nyata antara masukan (biaya) dengan pendapatan. Artinya, dalam pusat pendapatan ini, biaya tidak menjadi ukuran evaluasi kinerja dari pusat ini. Pengukuran kinerja pusat pendapatan yang hanya berdasarkan tingkat penjualan kelihatan terlalu sempit dan perlu ditambah dengan penilaian prestasi atas dasar laba atau kontribusi laba bruto, yaitu dengan menganalisa laba kotor dengan laba bruto yang diharapkan atau dianggarkan. Penilaian dengan cara ini dipandang lebih baik dan menghasilkan evaluasi kinerja yang lebih objektif.

Menurut Bintariani (2015:14) pusat pendapatan hanya memiliki kendali terhadap biaya pemasangan langsung dan kinerja mereka akan diukur dalam hal kemampuan mereka untuk mencapai target penjualan yang ditentukan sebelumnya dalam batasan bahan tertentu. Manajer pusat pendapatan dievaluasi kinerjanya dengan membandingkan penjualan aktual dengan penjualan yang ditargetkan atau pusat pendapatan diukur dengan cara menganalisis selisih pendapatan.

3. Pusat Laba (*Profit Centre*)

Pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya bertanggungjawab mengenai pendapatan dan biaya. Contohnya adalah manajer cabang, manajer anak perusahaan, dimana ia memiliki wewenang dalam mengelola pendapatan dan biaya. Setiap keputusannya harus didasarkan pada *benefit cost ratio*, atau perhitungan laba rugi pada setiap transaksi bisnis yang diputuskan. Kinerjanya dievaluasi berdasarkan kemampuannya memperoleh laba.

4. Pusat Investasi (*Investment Centre*)

Pusat investasi adalah suatu pusat tanggung jawab yang setingkat lebih tinggi dibanding pusat laba. Dalam suatu pusat investasi, manajer dinilai kinerjanya atau tanggung jawabnya terhadap biaya, pendapatan, laba dan jumlah sumber dana yang diinvestasikan dalam harta yang digunakan oleh pusat pertanggungjawaban tersebut. Perencanaan dan pengendalian difokuskan pada pengembalian investasi yang dihasilkan oleh pusat tanggung jawab tersebut. Ukuran pusat investasi yang paling umum digunakan adalah *Return On Investment (ROI)*. *ROI* merupakan persentasi, dan semakin besar persentasi tersebut, semakin baik *ROI*-nya. Adapun alat pengukur kinerja lainnya adalah *Economic Value Added (EVA)*.

Menurut Atkinson, Kaplan, Matsumura, dan Young (2013:345), pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang di situ para manajer dan karyawan lain mengendalikan pendapatan, biaya, dan level investasi.

Dibandingkan dengan pusat-pusat lainnya, pusat investasi merupakan pusat tanggung jawab dengan yang paling luas cakupannya. Organisasi secara

keseluruhan menggambarkan sebagai pusat investasi, dengan direktur dan wakil direktur pelaksana sebagai manajemen pusat investasi. Mereka mempunyai wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar daripada manajer yang lain. Mereka bertanggung jawab terhadap perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian aktivitas perusahaan. Keputusannya dengan besar kecilnya perusahaan menentukan jumlah investasi yang menjadi tanggungjawabnya.

2.2.3 Hubungan Struktur Organisasi dengan Pusat Pertanggungjawaban

Terdapat hubungan yang kuat antara struktur organisasi dan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Dalam teori organisasi, pusat pertanggungjawaban dibentuk berdasarkan struktur organisasi. Dalam teori organisasi, pusat pertanggungjawaban dibentuk berdasarkan struktur organisasi dimana organisasi dibangun untuk mencapai suatu tujuan yang pencapaiannya hanya dapat diwujudkan melalui upaya bersama yang melibatkan banyak individu. Efektivitas organisasi untuk mewujudkan tujuan bersama ini sangat ditentukan oleh pengorganisasian sumber daya manusia dalam memanfaatkan berbagai sumber daya lainnya (modal, uang dan sumber daya alam) untuk mewujudkan tujuan organisasi. Oleh karena itu, dikembangkan struktur organisasi yang mencerminkan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas atas terselenggaranya fungsi koordinasi dan pengendalian untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan struktur organisasi dan pendelegasian wewenang ini, Organisasi dapat menciptakan kerangka kerja yang jelas di mana tujuan organisasi dapat dicapai dengan cara yang terkoordinasi, efektif, dan berkesinambungan.

Sodikin (2015:3) mengatakan bahwa struktur organisasi merupakan rangka hubungan antara satuan organisasi yang didalamnya terdapat pejabat, tugas dan wewenang yang masing-masing mempunyai peran tertentu dalam kesatuan yang utuh. Pusat pertanggungjawaban merupakan dasar untuk seluruh sistem akuntansi pertanggungjawaban, oleh karena itu kerangka pusat pertanggungjawaban harus dirancang secara seksama. Struktur organisasi harus dianalisis untuk mengidentifikasi kemungkinan adanya kelemahan dalam pendelegasian wewenang. Struktur organisasi merupakan syarat utama dalam penerapan konsep akuntansi pertanggungjawaban dimana struktur organisasi merupakan gambaran dari pusat-pusat pertanggungjawaban sehingga terdapat hubungan yang kuat antara struktur organisasi dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Penyusunan sistem akuntansi pertanggungjawaban dan penyusunan struktur organisasi merupakan suatu pekerjaan yang tidak dapat dipisahkan dan saling mempengaruhi. Struktur organisasi untuk sistem akuntansi pertanggungjawaban harus secara jelas memisahkan batas-batas antara wewenang dan tanggung jawab setiap individu. Penetapan batasan tanggung jawab ini akan terjalin hubungan kerja yang baik sehingga tercapai keselarasan antara tujuan pusat pertanggungjawaban dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu pusat pertanggungjawaban dapat menjadi alat yang efektif untuk mengendalikan organisasi jika struktur organisasi disusun secara rasional. Dalam teori organisasi, pusat pertanggungjawaban dibentuk berdasarkan struktur organisasi. Struktur organisasi dibentuk untuk menentukan tanggungjawab serta hubungan dengan pimpinan dan bawahan supaya terdapat koordinasi yang terarah.

Bentuk organisasi dapat dibedakan menjadi berbagai macam, akan tetapi yang berkaitan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban dibedakan menjadi dua struktur organisasi, yaitu sebagai berikut:

a. Organisasi Fungsional

Dalam organisasi fungsional, pembagian organisasi didasarkan atas dasar fungsi, yaitu fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi administrasi, dan umum. Fungsi produksi merupakan pusat pertanggungjawaban biaya, fungsi pemasaran merupakan pusat pendapatan dan pusat biaya, fungsi administrasi dan umum merupakan pusat biaya. Fungsi pemasaran bukan merupakan pusat laba karena biaya yang menjadi tanggungjawabnya tidak lengkap. Jika suatu perusahaan berdiri sendiri (*single business unit*) dimana manajer perusahaan berwenang penuh mengambil keputusan investasi, maka manajer perusahaan sebagai pusat investasi.

b. Organisasi Divisonal

Dalam organisasi divisional, pembagian organisasi didasarkan pada divisi-divisi penghasil laba. Dibawah setiap divisi dibagi atas dasar fungsi. Fungsi yang ada dibawah divisi meliputi fungsi produksi, fungsi pemasaran, dan fungsi administrasi dan umum. Setiap divisi merupakan pusat laba dan mungkin sekaligus sebagai pusat investasi. Fungsi produksi yang ada di bawah divisi merupakan pusat biaya. Fungsi pemasaran yang ada di bawah divisi merupakan pusat pendapatan dan pusat biaya.

2.3 Pusat Pertanggungjawaban Biaya

2.3.1 Pengertian Pusat Pertanggungjawaban Biaya

Menurut Utari dkk, (2016:235) “Pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya hanya bertanggungjawab mengenai biaya”. Sedangkan Menurut Gunawan dan Yunita (2007:50), ”pusat biaya (*cost center*) adalah suatu pusat tanggung jawab di mana manajernya bertanggung jawab untuk mengendalikan biaya yang terjadi di unit tersebut, dan tidak bertanggung jawab dari segi keuangan, untuk laba maupun investasi dari unitnya”. Pusat tanggungjawab ini secara finansial hanya bertanggungjawab atas terjadinya biaya. Pusat biaya tidak memiliki tanggungjawab untuk memperoleh penghasilan.

Dalam pusat biaya seorang manajer disertai tanggung jawab untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan otoritas untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi biaya tersebut. Kemampuan dalam mengendalikan biaya sesuai rencana merupakan ukuran kinerja manajer pusat biaya. Pusat biaya pertanggungjawaban dapat dibagi menjadi dua golongan yaitu :

a. Pusat Biaya Teknik

Pusat biaya teknik (*engineered cost center*) adalah pusat biaya yang sebahagian besar biayanya mempunyai hubungan fisik optimal (erat dan nyata) dengan keluarannya. Contoh: departemen produksi di mana masukan (*input*) dapat diukur dengan biaya, dan keluaran (*output*) dapat diukur dengan ukuran fisik. Untuk pengendalian pusat biaya teknik dapat ditempuh dengan menggunakan penentuan biaya standar. Efisiensi pusat biaya teknik dinilai atas dasar hubungan antara masukan dengan keluarannya, yaitu membandingkan antara biaya yang

sesungguhnya terjadi dengan biaya standarnya, maka biaya-biaya yang sesungguhnya lebih kecil dibandingkan dengan biaya standarnya, maka penyimpangan biaya sifatnya menguntungkan (*favorable*) yang berarti bahwa pusat biaya tersebut bekerja secara efisien. Namun, jika biaya sesungguhnya lebih besar dibandingkan dengan biaya standarnya, maka penyimpangan biaya sifatnya merugikan (*unfavorable*) yang berarti bahwa pusat biaya tersebut bekerja tidak efisien.

b. Pusat Biaya Kebijakan

Pusat biaya kebijakan adalah pusat biaya yang biayanya tidak mempunyai hubungan fisik secara optimal (erat dan nyata) dengan keluarannya dan tidak dapat atau sulit diukur. Departemen administrasi dan umum, SDM, departemen penelitian dan pengembangan, departemen pemasaran merupakan pusat biaya kebijakan di mana biaya yang terjadi ditentukan berdasarkan kebijakan manajemen. Jadi dalam pusat biaya kebijakan sedapat mungkin tugas yang direncanakan telah dilaksanakan dengan biaya yang telah dianggarkan dan tidak ada pengeluaran melampaui anggaran tanpa persetujuan manajemen puncak terlebih dahulu. Pusat biaya kebijakan dapat diukur efektifitasnya dengan cara menilai kontribusinya terhadap tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja manajer pusat administrasi, pusat penelitian dan pengembangan, pusat pemasaran dengan menggunakan laporan pertanggungjawaban biaya yang membandingkan antara biaya sesungguhnya dengan anggarannya. Selisih atau varian tersebut dapat menguntungkan (*favorable*) yang berarti pusat biaya kebijakan tersebut bekerja secara efektif dan

tidak menguntungkan (*unfavorable*) yakni pusat biaya tersebut bekerja tidak efektif.

2.3.2 Biaya yang terkendali dan Biaya yang tidak Terkendali

Dalam pusat pertanggungjawaban, pemisahan biaya menjadi terkendali dan tidak terkendali bagi manajer pusat pertanggungjawaban sejak penetapan *budget* karena penganggaran sangat penting agar tidak terjadi pertanggungjawaban ganda atas biaya-biaya tertentu dan agar setiap pimpinan pusat biaya dapat mengetahui dengan jelas batas-batas tanggung jawabnya. Terjadinya biaya pada suatu pusat pertanggungjawaban tidak selalu merupakan akibat dari keputusan yang diambil oleh manajer yang bersangkutan, karena tidak semua biaya yang timbul dalam suatu pusat pertanggungjawaban dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan.

Oleh karena itu, dalam pengumpulan dan pelaporan biaya, setiap pusat pertanggungjawaban harus dipisahkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Suatu pusat biaya hanya bertanggungjawab atas biaya-biaya yang dapat dikendalikannya, sedangkan biaya-biaya yang tidak dapat dikendalikannya bukan merupakan tanggungjawabnya. Biaya yang dapat dikendalikan (*controllable cost*) adalah biaya yang dapat diatur secara langsung pada tingkat pimpinan tertentu atau dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan biaya tidak terkendali (*uncontrollable cost*) adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh seorang manajer atau pejabat tingkatan tertentu berdasarkan wewenang yang

dimilikinya atau tidak dapat dipengaruhi oleh manajer tertentu dalam jangka waktu tertentu.

Biaya yang terjadi dalam suatu di pusat pertanggungjawaban dapat diklasifikasikan sebagai biaya langsung dan tidak langsung. Biaya tidak langsung adalah alokasi dari pusat pertanggungjawaban lain dan oleh karena itu tidak dapat dikendalikan. Semua biaya yang dapat dikendalikan adalah biaya langsung, tetapi tidak semua biaya langsung adalah biaya terkendali. Contoh: biaya bahan baku merupakan biaya terkendali manajer produksi, tetapi dalam situasi tertentu biaya tersebut dapat diluar pengaruh manajer produksi. Sehingga menentukan suatu biaya terkendali atau tidak, memerlukan pemeriksaan yang cermat untuk memastikannya. Selain itu, banyak manajer cenderung berpendapat bahwa biaya adalah biaya yang dapat dikendalikan untuk diri mereka sendiri, hanya untuk menghindari tanggung jawab jika terjadi sesuatu.

2.4 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dilakukan dengan menetapkan ukuran kinerja yang sesuai dengan karakteristik setiap unit organisasi. Secara umum, karakteristik yang menonjol dalam laporan kinerja dinyatakan dengan unit moneter, karena unit moneter dianggap sebagai denominator umum, dapat dijumlahkan dan diperbandingkan. Biaya, penghasilan, laba *return on investment* atau *residual income* menjadi ukuran kinerja yang secara luas digunakan.

Penilaian kinerja adalah proses evaluasi atau kegiatan untuk menilai kesuksesan atau kegagalan seorang manajer pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan tugas, wewenang dan tanggungjawab yang telah diberikan

kepadanya. Penilaian kinerja dalam suatu perusahaan mutlak dilakukan, karena penilaian kinerja merupakan ukuran bagi pimpinan dan manajer dalam melaksanakan wewenang yang dilimpahkan kepadanya.

Dalam mengevaluasi pengukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban, ada tiga kriteria yang digunakan, yaitu efisiensi, efektivitas, dan ekonomi. Efisiensi adalah perbandingan antara output yang dihasilkan dengan besarnya input yang digunakan, efektivitas adalah hubungan antara output suatu pusat pertanggungjawaban yang sarannya harus dicapai. Sedangkan, ekonomis adalah penggunaan sumber dana seminimal mungkin. Suatu pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan operasinya harus memenuhi ketiga kriteria diatas. Pusat pertanggungjawaban diukur kinerjanya berdasarkan karakteristik masukan dan keluarannya.

Biaya merupakan tolok ukur kinerja untuk manajer pusat biaya. Indikator terpenting yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pusat biaya adalah anggaran biaya, dengan membandingkan realisasi dengan anggaran. Dari hasil perbandingan tersebut akan diperoleh gambaran mengenai penyimpangan yang terjadi. Penyimpangan dari kinerja sebenarnya dari target yang telah ditetapkan terdapat dalam laporan kinerja manajer yang bertanggung jawab, hal ini akan menunjukkan efisiensi dan efektivitas kinerjanya. Selanjutnya selisih tersebut dianalisis sehingga dapat diketahui penyebab terjadinya penyimpangan. Selisih tersebut dapat bersifat menguntungkan (*favorable varians*) dan dapat bersifat merugikan (*unfavorable varians*).

Efisiensi suatu pusat biaya adalah kemampuannya untuk menggunakan biaya (*input*) yang lebih kecil untuk menghasilkan jumlah keluaran yang sama atau kemampuan untuk menggunakan biaya yang lebih besar, sedangkan efektivitas suatu pusat biaya ditentukan oleh kontribusi (*output*) yang dihasilkannya terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Ruang lingkup dalam penilaian kinerja itu sangat luas, tidak hanya menggunakan sistem akuntansi pertanggungjawaban yaitu membandingkan realisasi dengan anggaran yang ada. Oleh karena itu, perlu diingat bahwa manajer pusat pertanggungjawaban tidak hanya diukur kinerjanya dengan menggunakan tolak ukur keuangan saja, tetapi masih ada tolak ukur non keuangan yang digunakan untuk mengukur kinerja pusat pertanggungjawaban tersebut.

2.5 Sistem Pelaporan Pusat Biaya

Pada hakekatnya, sistem pelaporan pertanggungjawaban terdiri dari seperangkat laporan yang disiapkan bagi para manajer diberbagai pusat pertanggungjawaban di dalam suatu perusahaan. Laporan pertanggungjawaban pelaksanaan (*performance report*) adalah sebuah laporan yang umumnya disajikan secara berkala dan mengikuti bentuk yang sudah distandarisir yang dirancang secara khusus untuk mempermudah manajemen melakukan pengendalian intern. Dengan disusunnya *performance report* dapat ditentukan sampai seberapa jauh tujuan dan sasaran yang direncanakan sebelumnya telah tercapai.

Ciri khas dari sebuah *performance report* adalah bahwa laporan tersebut dapat menunjukkan varian antara hasil sesungguhnya dan standar yang

dianggarkan serta menunjukkan varian yang signifikan yang perlu diteliti secara seksama oleh manajemen untuk menentukan sebab-sebab yang mendasari terjadinya varian. Dalam rangka menilai dan meneliti suatu varian untuk menentukan penyebabnya, beberapa kemungkinan yang harus dipertimbangkan yaitu, varian tidak material, varian disebabkan kesalahan pelaporan, varian disebabkan keputusan manajemen tertentu, atau varian disebabkan faktor yang tidak dapat dikendalikan tetapi dapat ditentukan.

Laporan pertanggungjawaban biaya (*cost performance report*) merupakan suatu laporan yang digunakan untuk menunjukkan hasil kerja sekaligus sebagai dasar pengukuran kinerja manajer pusat biaya. Laporan ini berisi perbandingan antara jumlah biaya yang dianggarkan dengan realisasinya. Perbedaan antara jumlah yang dianggarkan dengan realisasinya disebut varian (penyimpangan). Dalam mengumpulkan biaya yang bertujuan untuk penyusunan laporan pertanggungjawaban, semua biaya yang dikeluarkan pada masing-masing pusat biaya harus dipisahkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali.

Berikut ini akan diuraikan dasar-dasar penyusunan laporan pertanggungjawaban pusat biaya:

- a. Jenjang terbawah yang diberi laporan adalah tingkat manajer bagian,
- b. Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggarannya,
- c. Manajer jenjang di atasnya diberi laporan mengenai pusat pertanggungjawaban sendiri dan ringkasan biaya yang dikeluarkan oleh manajer-manajer dibawah pengawasannya, disajikan dalam bentuk

perbandingan dengan anggaran yang disusun oleh masing-masing manajer yang bersangkutan,

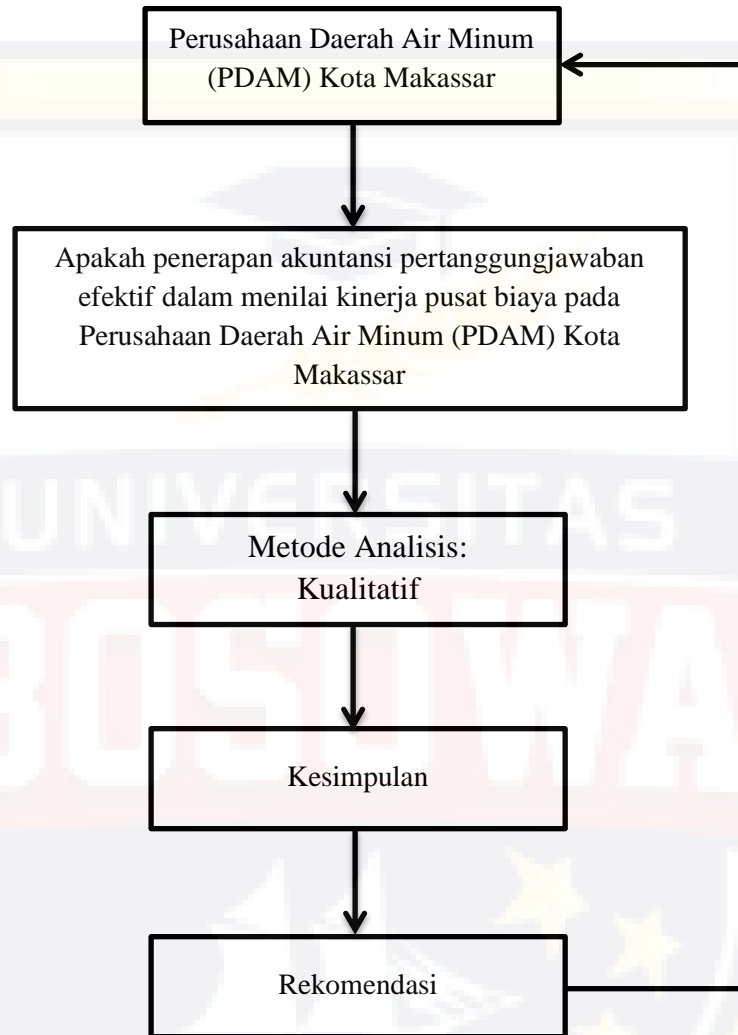
d. Semakin keatas, laporan pertanggungjawaban biaya disajikan semakin ringkas.

Berikut dengan pelaporan kepada manajer pusat biaya ada tiga jenis laporan yang digunakan sesuai dengan jenjang organisasi, yaitu:

- a. Laporan pertanggungjawaban biaya mnajer bagian disajikan untuk para manajer bagian
- b. Laporan pertanggungjawaban biaya manajer departemen, disajikan untuk para manajer departemen,
- c. Laporan pertanggungjawaban biaya direksi disajikan kepada direktur.

Laporan kinerja yang telah dibuat harus dianalisis oleh para manajer secara cermat, untuk mengetahui sepenuhnya tentang kinerja yang tinggi dan rendah dalam pusat pertanggungjawabannya masing-masing. Selanjutnya berdasarkan analisis yang diperoleh, harus dilakukan tahap tindak lanjut yang sangat penting untuk proses pengawasan dan pengendalian.

2.6 Kerangka Pikir



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar yang terletak di Jl. Dr. Sam Ratulangi No. 3. Peneliti memilih daerah ini sebagai tempat penelitian. Adapun waktu penelitian diperkirakan kurang lebih selama 2 bulan yang akan dimulai pada bulan april dan mei 2022.

3.2 Jenis Data

Jenis penelitian ini menggunakan data kualitatif dengan pendekatan analisis deskriptif. Deskriptif kualitatif yaitu jenis penelitian yang dinyatakan dalam bentuk gambar, informasi baik secara lisan maupun tulisan, antara lain mengenai sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi, struktur organisasi beserta uraian tugasnya, dan data-data relevan dengan objek penelitian.

3.3 Sumber Data

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh dari objek penelitian yang dalam hal ini Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar secara langsung melalui wawancara
2. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari perusahaan sebagai objek penelitian yang sudah diolah dan terdokumentasikan di perusahaan, seperti anggaran, laporan pertanggungjawaban atau *executive summary*, struktur organisasi perusahaan dan data-data lainnya yang berhubungan dengan masalah penelitian tersebut.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data sebagai dasar dalam melakukan penelitian, maka digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Observasi, yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan secara langsung, mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar
2. Teknik dokumentasi, yaitu dengan cara mengumpulkan data sekunder yang telah terdokumentasi baik data keuangan maupun data non keuangan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar,
3. Teknik wawancara, yaitu melakukan tanya jawab dan diskusi secara langsung dengan pihak perusahaan, khususnya dengan bagian yang berhubungan dengan penelitian.

3.5 Metode Analisa Data

Analisa data yang dilakukan adalah dengan metode deskriptif, yaitu suatu metode dimana data yang dikumpulkan disusun, diinterpretasikan, dan dianalisa sehingga memberikan keterangan bagi pemecahan permasalahan yang dihadapi. Selain itu, penelitian kualitatif dapat diartikan sebagai upaya untuk memberikan makna terhadap fenomena berdasarkan data yang diperoleh (irawan et.all., 2020:138).

Penelitian kualitatif deskriptif ini sesuai dengan masalah serta tujuan penelitian yang ingin diperoleh dengan bertujuan untuk mendeskripsikan atau memberikan gambaran pada suatu objek penelitian yang dimana analisis data

lebih difokuskan selama proses dilapangan bersamaan pada saat pengumpulan data.

3.6 Definisi Operasional

Adapun definisi operasional dari variabel penelitian adalah:

1. Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen dan merupakan suatu sistem dalam akuntansi yang di hubungkan dengan pusat pertanggungjawaban. Inti dari pertanggungjawaban adalah bahwa setiap pertanggungjawaban ini harus bertanggungjawab atas segala hal yang berbeda dibawah pengendaliannya.

2. Penilaian Kinerja

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

BAB III

METODE PENELITIAN

3.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar yang terletak di Jl. Dr. Sam Ratulangi No. 3. Peneliti memilih daerah ini sebagai tempat penelitian. Adapun waktu penelitian diperkirakan kurang lebih selama 2 bulan yang akan dimulai pada bulan april dan mei 2022.

3.8 Jenis Data

Jenis penelitian ini menggunakan data kualitatif dengan pendekatan analisis deskriptif. Deskriptif kualitatif yaitu jenis penelitian yang dinyatakan dalam bentuk gambar, informasi baik secara lisan maupun tulisan, antara lain mengenai sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi, struktur organisasi beserta uraian tugasnya, dan data-data relevan dengan objek penelitian.

3.9 Sumber Data

3. Data primer, yaitu data yang diperoleh dari objek penelitian yang dalam hal ini Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar secara langsung melalui wawancara
4. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari perusahaan sebagai objek penelitian yang sudah diolah dan terdokumentasikan di perusahaan, seperti anggaran, laporan pertanggungjawaban atau *executive summary*, struktur organisasi perusahaan dan data-data lainnya yang berhubungan dengan masalah penelitian tersebut.

3.10 Metode Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data sebagai dasar dalam melakukan penelitian, maka digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

4. Observasi, yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan secara langsung, mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar
5. Teknik dokumentasi, yaitu dengan cara mengumpulkan data sekunder yang telah terdokumentasi baik data keuangan maupun data non keuangan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar,
6. Teknik wawancara, yaitu melakukan tanya jawab dan diskusi secara langsung dengan pihak perusahaan, khususnya dengan bagian yang berhubungan dengan penelitian.

3.11 Metode Analisa Data

Analisa data yang dilakukan adalah dengan metode deskriptif, yaitu suatu metode dimana data yang dikumpulkan disusun, diinterpretasikan, dan dianalisa sehingga memberikan keterangan bagi pemecahan permasalahan yang dihadapi. Selain itu, penelitian kualitatif dapat diartikan sebagai upaya untuk memberikan makna terhadap fenomena berdasarkan data yang diperoleh (irawan et.all., 2020:138).

Penelitian kualitatif deskriptif ini sesuai dengan masalah serta tujuan penelitian yang ingin diperoleh dengan bertujuan untuk mendeskripsikan atau memberikan gambaran pada suatu objek penelitian yang dimana analisis data

lebih difokuskan selama proses dilapangan bersamaan pada saat pengumpulan data.

3.12 Definisi Operasional

Adapun definisi operasional dari variabel penelitian adalah:

3. Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen dan merupakan suatu sistem dalam akuntansi yang di hubungkan dengan pusat pertanggungjawaban. Inti dari pertanggungjawaban adalah bahwa setiap pertanggungjawaban ini harus bertanggungjawab atas segala hal yang berbeda dibawah pengendaliannya.

4. Penilaian Kinerja

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

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum PDAM Kota Makassar

4.1.1 Sejarah PDAM Kota Makassar

Perusahaan daerah air minum Kota Makassar dahulu adalah “Woter Worken” suatu dinas dari “Gementee Makassar”. Dinas ini didirikan pada masa penjajahan Belanda. Instalasi air minum Kota Makassar pertama kali dibangun sekitar tahun 1918 dan selesai pembangunannya pada tahun 1924, yang berlokasi di Kabupaten Kota Makassar, tepatnya di Sungai Jeneberang dengan kapasitas produksi pertama dalam debit air 50 liter/dtk.

Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar, terus menerus mengalami perkembangan melalui tahap demi tahap dalam lintasan sejarah yang cukup panjang, yang berawal pada tahun 1924 dengan dibangunnya Instalasi Pengolahan Air IPA I Ratulangi oleh pemerintah Hindia Belanda dengan nama Waterleidjding Bedrijf kapasitas produksi terpasang 50 l/d, kemudian pada jaman pendudukan Jepang tahun 1937 ditingkatkan menjadi 100 l/d. Air baku diambil dari Sungai Jeneberang yang terletak 7 km disebelah selatan pusat kota, dipompa melalui saluran tertutup ke Instalasi Ratulangi.

Tahun 1974 namanya berubah menjadi Dinas Air Minum Kota Madya Ujung Pandang. Seiring dengan usianya IPA Ratulangi berangsur-angsur mengalami penurunan kapasitas produksi.

Tahun 1976 perubahan status PDAM, dari Dinas Air Minum menjadi Perusahaan Air Minum Kodya Ujung Pandang sesuai dengan Perda No. 21/P/II/1976, dimana kapasitas produksi terpasang PDAM turun menjadi 50 l/d, disebabkan karena usia.

Untuk memenuhi kebutuhan air bagi penduduk Kota Makassar yang makin meningkat, maka pada tahun 1977 dibangun Instalasi II Panaikang dengan kapasitas tahap pertama 500 l/d. Sumber Air baku diambil dari Bendung Lekopancing Sungai Maros sejauh 29,6 Km dari Kota Makassar.

Kemudian pada tahun 1985 melalui paket pembangunan Perum Perumnas dibangun Instalasi III Antang dengan kapasitas awal 20 l/d.

Tahun 1989 IPA Panaikang ditingkatkan menjadi 1000 l/d, kemudian tahun 1992 dibangun lagi IPA Antang 2 (dua) dengan demikian total kapasitas IPA Antang menjadi 40 l/d, dari 2 (dua) Instalasi Pengolahan Air.

Tahun 1993 lewat paket bantuan hibah pemerintah pusat, dibangun Instalasi IV kapasitas terpasang 200 l/d di Maccini Sombala dengan sumber air baku Sungai Jeneberang.

Penambahan demi penambahan kapasitas produksi rupanya belum mampu mengimbangi laju pertumbuhan penduduk, pemukiman dan industri, sehingga melalui Proyek Pengembangan Sistem Penyediaan Air Bersih Kotamadya Ujung Pandang pada tahun 2000 dibangun Instalasi V Somba Opu dengan kapasitas 1000 l/d di Kabupaten Kota Makassar dengan sumber air baku dari Dam Bili – Bili sejauh ± 16 Km.

Kemudian untuk memenuhi kebutuhan air bersih khususnya pada wilayah pelayanan IPA Antang dimana jumlah pelanngannya terus bertambah, maka pada tahun 2003 PDAM Kota Makassar menambah kapasitas produksi IPA Antang dari 40 l/d menjadi 90 l/d, melalui pembangunan Instalasi Pengolahan Air Antang 3 (tiga), dengan demikian total kapasitas terpasang produksi air bersih PDAM Kota Makassar menjadi 2340 l/d.

4.1.2 Instalasi PDAM Kota Makassar

1. Instalasi Pengolah Langit

Instalasi Pengolah langit yang beralamat di Jln. DR. Ratulangi No. 3. Memiliki kapasitas Produksi Terpasang 50 l/d. Yang Intake berada Sungguminasa Kota Makassar. Sumber Air Baku diambil dari Sungai Jeneberang. Melayani Zone, 4 & 6.

2. Instalasi Pengolahan Air II Panaikang

Instalasi pengolahan air II Panaikang beralamat di Jln. Urip Sumoharjo No. Telp: 442335. Memiliki Kapasitas produksi terpasang 1000 l/d dan Intake berada Jln. Abd. Dg. Sirua. Sumber Air Baku yang diambil dari Sungai Lekopancing Kab. Maros. Melayani Zone, 1, 2, 11, 12, 17, 24, 25, 26, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 36, 37, 39, 40, 41, 42.

3. Instalasi Pengolahan Air III Antang

Instalasi Pengolahan air III Antang berada di Jln. Antang Raya. Memiliki Kapasitas produksi terpasang 90 l/d dan Intake Sal. Air Baku IPA II. Melayani Zone 34.

4. Instalasi Pengolahan Air IV Macini Sombala

Instalasi pengolahan air IV Maccini Sombala terletak di Jln. Daeng Tata .

Memilik Kapasitas Produksi terpasang 200 l/d dan Intake : Malengkeri.

Sumber Air Baku yang berasal dari Sungai Jeneberang. Melayani Zone 16,10.

5. Instalasi Pengolahan Air Somba Opu

Instalasi pengolahan air Somba Opu beralamat di Jln. Poros Malino (Batang

Kaluku) Kab. Kota Makassar. Memiliki Kapasitas Produksi Terpasang 1000

l/d dan Intake Dam Bili-Bili. Sumber Air Baku diambil dari Dam Bili-Bili.

Melayani Zone, 3,4,5,6,7,8,9,13,14,15,16,18,19, 20,21,22,23, 28,35,43.

4.1.3 Tugas Pokok PDAM Kota Makassar

Tugas Pokok PDAM Kota Makassar sesuai Peraturan Daerah No. 2/1992, tanggal 07 April 1992 tentang susunan dan Tata Kerja Perusahaan Daerah Air Minum Kodya Dati II Ujung Pandang adalah: “Melaksanakan sebagian urusan rumah tangga Daerah dalam bidang pengolahan air minum.”

4.1.4 Fungsi PDAM Kota Makassar

Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar mempunyai fungsi:

1. Melaksanakan pelayanan umum/jasa kepada masyarakat konsumen dalam penyediaan Air Bersih;
2. Menyelenggarakan pemanfaatan umum yang dapat dirasakan oleh masyarakat; dan
3. Memupuk pendapatan untuk membiayai kelangsungan hidup Perusahaan dan Pembangunan Daerah.

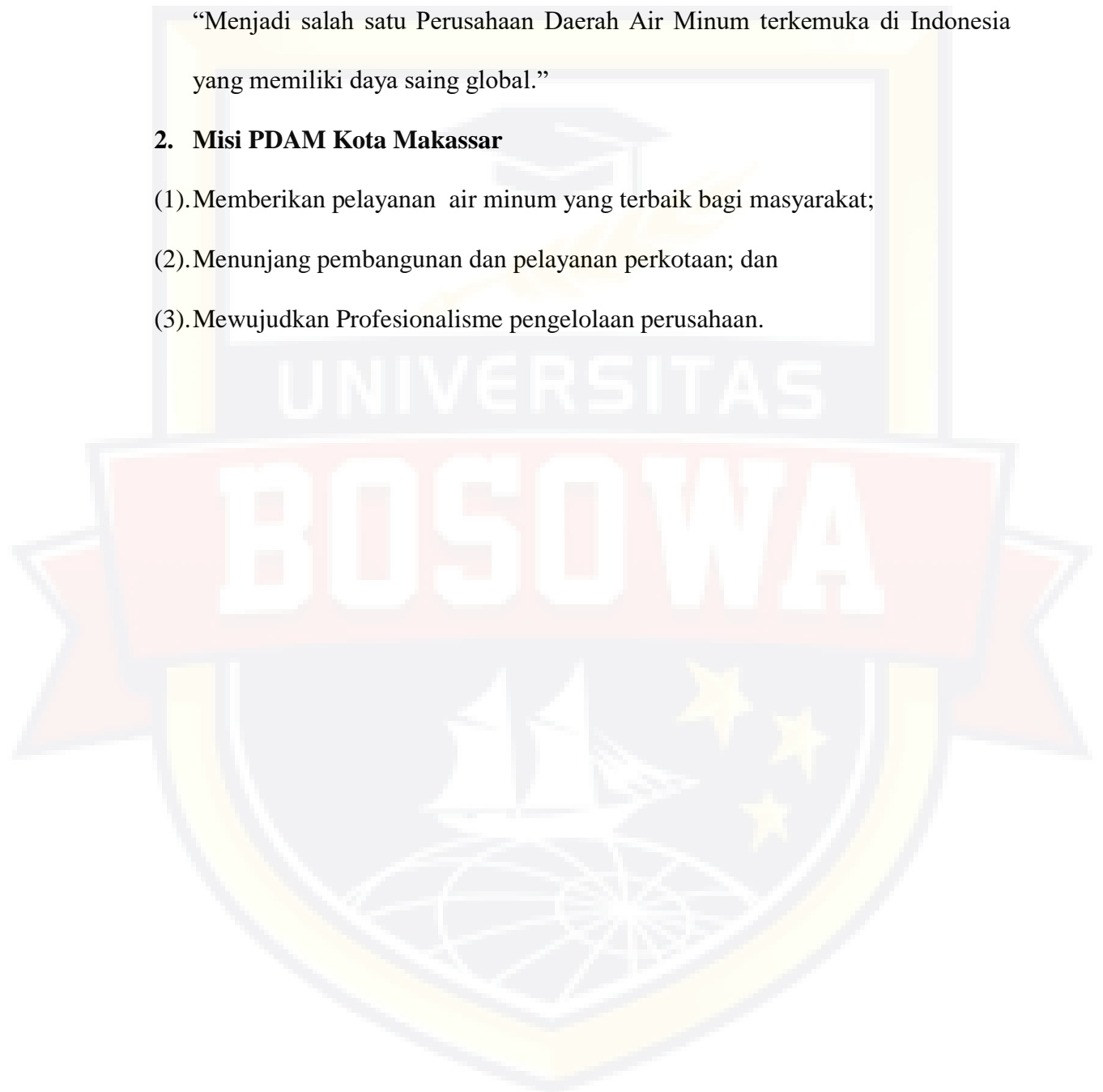
4.1.5 Visi dan Misi PDAM Kota Makassar

1. Visi PDAM Kota Makassar

“Menjadi salah satu Perusahaan Daerah Air Minum terkemuka di Indonesia yang memiliki daya saing global.”

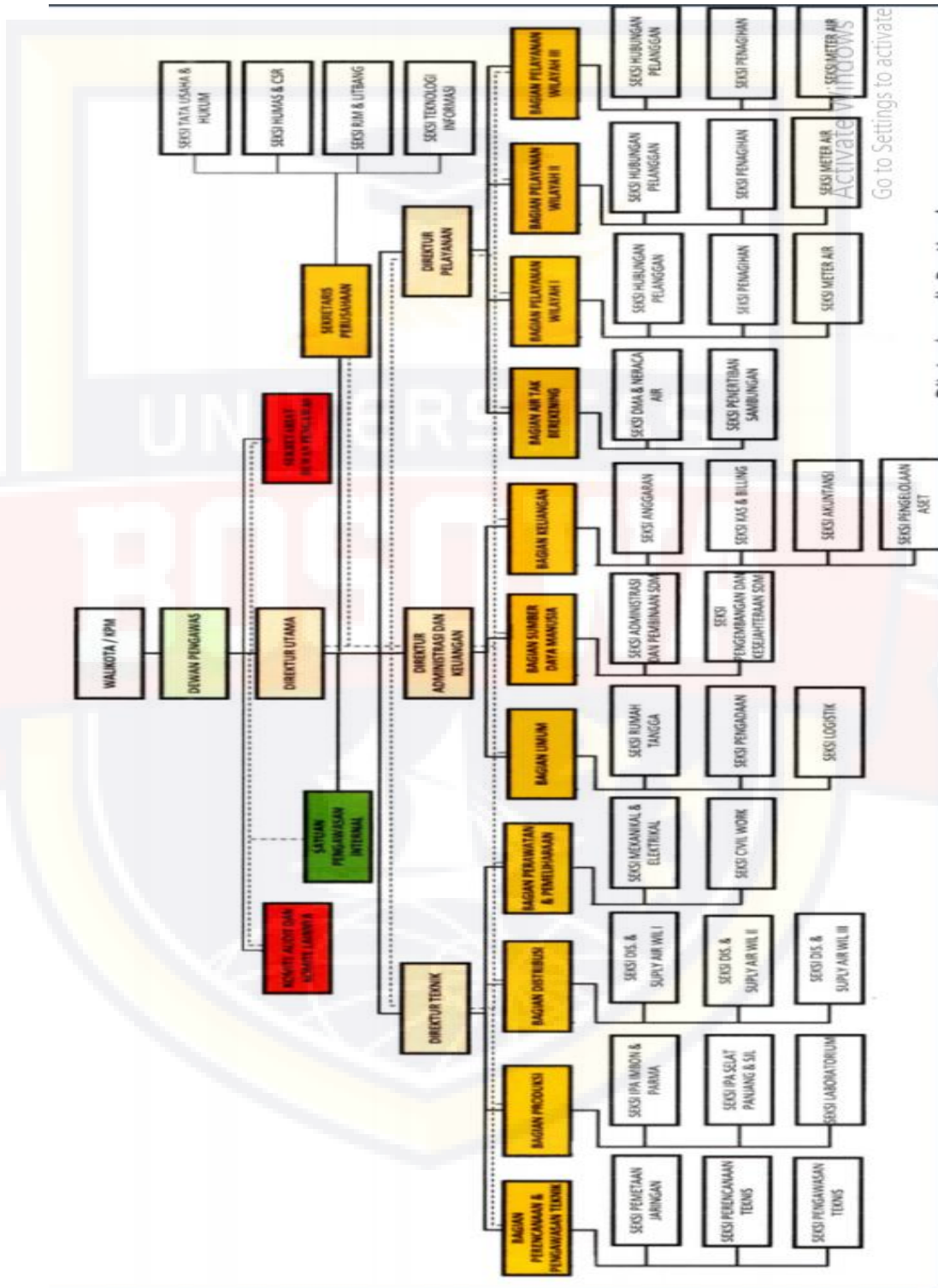
2. Misi PDAM Kota Makassar

- (1).Memberikan pelayanan air minum yang terbaik bagi masyarakat;
- (2).Menunjang pembangunan dan pelayanan perkotaan; dan
- (3).Mewujudkan Profesionalisme pengelolaan perusahaan.



4.1.6 Struktur Organisasi PDAM Kota Makassar

Gambar 4.1 Struktur Organisasi PDAM Kota Makassar



Organisasi adalah kumpulan dari beberapa orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, organisasi dapat dikatakan sebagai suatu wadah dan juga sebagai gambaran proses kegiatan dari perusahaan tersebut. Perusahaan sebagai suatu organisasi adalah salah satu dari fungsi dari manajemen untuk mencapai sasaran dan tujuan dengan menggunakan sumber-sumber yang ada dalam perusahaan itu termasuk uang, peralatan, bahan-bahan termasuk personil itu sendiri. Karena itu, di dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan salah satu syarat yang perlu diperhatikan adalah dengan adanya struktur organisasi yang baik dan tersusun rapih untuk melancarkan tugas operasional perusahaan.

Untuk itu pula, ada pembagian tugas yang baik dan merata bagi setiap bagian pada personil dalam perusahaan agar dapat dengan jelas diketahui apa yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Jadi perlu adanya gambaran yang jelas mengenai garis komando dalam struktur organisasi atau setiap bagian dapat mengkoordinasi bagiannya masing-masing dengan baik. Selain itu, pimpinan perusahaan tersebut dipercayakan menjalankan tugas yang harus mempunyai pandangan yang luas agar memungkinkan memilih pembantu yang tepat dan cocok sesuai dengan bagian dimana ditetapkan serta mempunyai kemampuan untuk bekerja.

Dengan demikian organisasi merupakan suatu proses mengidentifikasi dan mengelompokkan tugas atau pekerjaan untuk diselesaikan. Menentukan dan mendelegasikan wewenang dan tanggungjawab serta menetapkan hubungan-

hubungan untuk memungkinkan para karyawan bekerja lebih efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.

Untuk merealisasikan tujuan di dalam suatu organisasi perlu disusun terlebih dahulu suatu struktur organisasi yang dimaksud. Struktur organisasi yaitu kerangka yang menunjukkan:

1. Tanggung jawab;
2. Pembagian tugas dan wewenang; dan
3. Hubungan antara fungsi-fungsi dalam organisasi.

Berdasarkan struktur organisasi PDAM Kota Makassar, masing-masing bagian dalam struktur organisasi akan diuraikan tugas, wewenang dan tanggungjawab secara singkat sebagai berikut.

- a. Badan Pengawas mempunyai uraian tugas dan tata kerja sebagai berikut:
 1. Menetapkan kebijakan PDAM secara terarah sesuai dengan kebijakan umum yang ditetapkan oleh Pemerintah Daerah.
 2. Melakukan pengawasan terhadap Direktur.
 3. Menerima laporan dan informasi yang diperlukan dari Direktur.
 4. Menetapkan rencana kerja dan pembagian tugas antara para anggota menurut bidang mereka masing-masing untuk masa 12 bulan berjalan, sesuai dengan tahun buku berjalan.
 5. Menyelenggarakan rapat kerja sekurang-kurangnya 3 bulan sekali untuk membicarakan masalah-masalah yang dihadapi PDAM dalam melaksanakan operasinya dan memberikan keputusan mengai persoalan-persoalan yang mendesak.

6. Merumuskan kebijakan umum untuk PDAM secara terarah dalam bidang penanaman modal/penggunaan dana di luar modal kerja, lokasi sumber-sumber air baru, peningkatan kapasitas produksi air, perluasan maupun rehabilitasi jaringan transmisi dan distribusi air minum sesuai dengan kebijakan umum Pemerintah Daerah untuk jangka pendek maupun jangka panjang.
7. Memberi pertimbangan kepada Walikota atas rencana kerja tahunan perusahaan yang diajukan Direktur.
8. Berdasarkan kebijakan umum yang telah dirumuskan dan keputusan-keputusan yang diambil oleh rapat Badan Pengawas, mengawasi agar ketentuan-ketentuan tersebut dilaksanakan oleh PDAM, dalam hal ini Badan Pengawasan menyelenggarakan pembinaan dan pengarahan/petunjuk kepada perusahaan secara efektif.
9. Memberikan pertimbangan kepada Bupati atas rencana anggaran perusahaan untuk tahun berikutnya dalam hubungan ini termasuk juga perubahan-perubahan tarif air minum, yang diajukan oleh Direktur dalam waktu 3 (tiga) bulan sebelum tahun buku mulai berlaku.
10. Meneliti dan memberikan petunjuk lebih lanjut atas laporan perhitungan hasil usaha yang wajib dikirim oleh Direktur setiap 1 (satu) bulan sekali.
11. Memberikan pertimbangan kepada Bupati atas usulan anggaran tambahan atau perubahan anggaran yang terjadi dalam tahun buku yang diajukan oleh direktur dalam jangka waktu 1 (satu) bulan.

12. Menjaga dan mengusahakan agar selalu terdapat koordinasi dan keserasian antara PDAM dengan rencana pengembangan usaha dan kegiatan dari pemerintah daerah maupun pemerintah pusat di bidang perluasan wilayah, termasuk daerah perusahaan, sarana perlistrikan, kelestarian hutan, pelbaran jalan, saluran air kotor dan kebersihan kota.
13. Mempelajari semua peraturan, rencana dan kebijakan pemerintah daerah dan pemerintah pusat yang menghambat pengembangan usaha PDAM. Meyarankan kepada pemerintah agar mengeluarkan peraturan atau kebijakan baru yang dapat memperlancar koordinasi antara semua aparat pemerintah dengan kegiatan usaha PDAM. Sebaliknya merubah kebijakan umum untuk PDAM agar tidak terdapat pertentangan dalam usaha pengembangan wilayah secara integral sesuai dengan rencana dan tujuan pemerintah.
14. Mengadakan penilaian atas prestasi kerja direktur dan hasil-hasil yang telah dicapai oleh PDAM. Mengusulkan penggantian dan pengangkatan direktur.
 - b. Direktur Utama, tugasnya:
 1. Menyusun dan menyerahkan usul rencana kerja tahunan jangka pendek dan jangka panjang kepada Bidang Pengawas.
 2. Menyusun dan mengajukan anggaran perusahaan untuk dimintakan persetujuan dari Badan Pengawas, dalam hal ini termasuk juga perubahan tarif air minum untuk selanjutnya diajukan kepada Walikota untuk mendapatkan pengesahan.

3. Memberikan pengarahan yang cukup melalui tingkatan-tingkatan yang ada dalam seluruh organisasi dalam melaksanakan rencana kerja dan anggaran tahunan PDAM untuk menjamin tercapainya tujuan perusahaan.
 4. Melaksanakan pengawasan atas pelaksanaan operasi-operasi perusahaan sedini mungkin antara lain berdasarkan laporan-laporan manajemen yang diterima. Untuk tujuan ini perlu mengadakan pengawasan agar semua laporan-laporan manajemen yang dipersiapkan oleh berbagai bagian dan seksi diselesaikan tepat pada waktunya.
 5. Bertanggung jawab terhadap pembinaan dan pengembangan baik di bidang administrasi maupun teknik.
 6. Bertanggung jawab terhadap perusahaan.
 7. Memberikan bimbingan/nasehat bila perlu terhadap bawahan.
 8. Merencanakan kegiatan dan merumuskan strategi PDAM untuk jangka panjang serta menjalankan kebijaksanaan operasi sesuai dengan Peraturan Pemerintah yang berlaku.
- c. Direktur Bidang Umum, tugasnya:
1. Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan-kegiatan administrasi dengan seksi-seksi yang berada dibawahnya.
 2. Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan-kegiatan pengadaan dan pengelolaan perlengkapan.
 3. Menyusun rencana kerja tahunan untuk bidang administrasi dan keuangan dengan landasan, pertimbangan dan perkiraan dari rencana kerja tahunan yang dipersiapkan oleh seksi-seksi dibawahnya.

4. Merencanakan dan mengendalikan kegiatan-kegiatan sumber pendapatan serta pembelanjaan dan kekayaan perusahaan.
 5. Mengendalikan uang pendapatan, hasil penagihan rekening penggunaan air dari langganan.
 6. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh direktur utama.
 7. Dalam menjalankan tugasnya direktur bidang umum bertanggung jawab kepada direktur utama.
- d. Direktur Bidang Teknik, tugasnya:
1. Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan di bidang perencanaan teknik, produksi, distribusi dan peralatan teknik.
 2. Mengkoordinasikan dan mengendalikan instalasi produksi sumber mata air.
 3. Mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan pengujian peralatan teknik dan bahan baku.
 4. Dalam menjalankan tugas, direktur bidang teknik bertanggung jawab kepada direktur utama.
 5. Menjalankan tugas lain yang diberikan oleh direktur utama.
- e. Bagian Keuangan, tugasnya:
1. Mengendalikan kegiatan-kegiatan di bidang keuangan.
 2. Mengatur program pendapatan dan pengeluaran keuangan.
 3. Merencanakan dan mengendalikan sumber-sumber pendapatan/ pembelanjaan dan kekayaan perusahaan.
 4. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan/pimpinan.

5. Bagian keuangan dipimpin oleh seorang kepala bagian yang dalam menjalankan tugasnya bertanggung jawab kepada direktur bidang umum.

f. Bagian Langgan, tugasnya:

1. Merencanakan, mengkoordinir dan mengawasi pekerjaan dari urusan langganan yang berada dibawahnya.
2. Memelihara komunikasi dan kerjasama yang baik dengan bagian lain.
3. Melakukan peraturan meter air dan memeriksa penggunaan air minum.
4. Menyelenggarakan pemasangan, pelayanan langganan, dan mengurus penagihan rekening langganan.
5. Menyelenggarakan fungsi-fungsi pelayanan langganan, pengolahan data langganan.
6. Menyelenggarakan fungsi pengawasan meter air, mengendalikan meter air dan administrasi meter air.
7. Menjamin prosedur pelayanan langganan baru, pemutusan sambungan langganan, pengenaan sanksi denda atas pelanggaran dapat terlaksana dengan baik dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
8. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan/pimpinan.

g. Bagian Umum, tugasnya:

1. Mengendalikan dan menyelenggarakan kegiatan-kegiatan di bidang administrasi, kepegawaian serta kesekretariatan.
2. Menyelenggarakan kegiatan-kegiatan di bidang kerumahtanggaan peralatan kantor perundang-undangan.
3. Mengurus pembekalan materil dan peralatan teknik.

4. Mengadakan pembelian barang-barang yang diperlukan perusahaan.
5. Kepala bagian langganan dalam menjalankan tugasnya bertanggung-jawab kepada direktur bidang umum.
- h. Bagian Produksi, tugasnya:
 1. Menyelenggarakan pengendalian atas kualitas produksi air termasuk penyusunan rencana kebutuhan materil produksi.
 2. Mengatur, menyelenggarakan fungsi-fungsi mekanik mesin, ketenangan kualitas serta laboratorium.
 3. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan/pimpinan.
 4. Kepala bagian produksi dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada direktur bidang teknik.
- i. Bidang Perencanaan Teknik, tugasnya:
 1. Mengadakan persediaan cadangan air minum guna keperluan distribusi.
 2. Merencanakan pengadaan teknik bangunan air minum serta mengendalikan kualitas dan kuantitas termasuk menjamin rencana kebutuhan.
 3. Membantu melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh atasan/ pimpinan.
 4. Mengadakan penyediaan sarana air minum untuk program penyambungan dan pengawasan pendistribusian.
 5. Membantu direksi dan memberikan sarana-sarana dan pertimbangan direksi.
 6. Kepala bagian perencanaan teknik dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada direktur bidang teknik.
- j. Bagian Peralatan Teknik, tugasnya:
 1. Mengurus perbekalan materil dan peralatan teknik.

2. Mengetes, meneliti dan menilai peralatan teknik sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
 3. Membantu melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan.
 4. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan/pimpinan.
 5. Kepala bagian peralatan teknik dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada direktur bidang teknik.
- k. Urusan Pembaca meter
1. Menyusun pembagian pekerjaan untuk masing-masing pelaksana/staf dalam satuan kerjanya.
 2. Menyusun pembacaan meter secara terperinci setiap harinya (pada jadwal bulan bersangkutan) untuk langganan lama dan memperhatikan para langganan baru yang dimulai pembacaan meter airnya.
 3. Mempersiapkan/memasukkan setiap data langganan yang baru berdasarkan tembusan surat kerja pemasangan yang telah selesai dilaksanakan.
 4. Melakukan pengawasan terhadap pembaca meter ditempat/lokasi langganan sesuai jadwal harian yang telah disusun. Di samping membaca/mencatat stand meter, juga mencatat meter air yang rusak, kabur dan mengamati jalur pipa yang tidak melalui meter (menggambil air sebelum meter).
 5. Memeriksa hasil bacaan meter, mengkoordinasikan dengan petugas tersebut apabila terdapat hal-hal yang tidak semestinya, misalnya mengenai pemakaian air yang luar biasa (terlalu rendah atau terlalu tinggi) dibanding dengan pemakaian sebelumnya (normal).

6. Meneruskan catata/laporan tentang meter air yang rusak, tidak terbaca, putus segel dan lain-lain, dari petugas langganan kepada urusan perbaikan meter atau seksi teknik lebih lanjut.

7. Membuat laporan dan melaksanakan tugas-tugas lain dalam bidangnya

1. Urusan Rekening

1. Menyusun pembagian pekerjaan untuk masing-masing pelaksana dalam satuan kerjanya.

2. Membuat/mengawasi pembuatan rekening langganan yang harus diselesaikan menurut jadwal yang telah ditentukan.

3. Membuat/mengawasi pencatatan rekening, ke dalam daftar rekening ditagih.

4. Meneliti/mengawasi ketepatan dalam rekening, kesesuaian angka-angka stand meter air dalam kartu meter langganan dengan angka dalam lembar rekening, kebenaran penghitungan harga air dan pendapatan lain-lain dalam rekenign termasuk nama, nomor langganan serta alamat langganan.

5. Membuat daftar rekening ditagih (DRD) untuk bulan yang bersangkutan sesuai dengan jumlah rekeking yang terbit.

6. Menyerahkan dengan segera seluruh rekening yang telah diteliti kepada urusan penagihan serta daftar rekening ditagih (DRD) kepada urusan pembukuan.

7. Membuat laporan-laporan yang telah ditentukan serta laporan-laporan lainnya yang diminta.

8. Melaksanakan tugas-tugas lain dalam bidang yang diberikan oleh bagian langganan.

m. Urusan Penagihan

1. Menyusun pembagian pekerjaan untuk masing-masing pelaksana.
2. Menerima rekening tagihan yang telah ditandatangani beserta daftar rekening dari urusan rekening, dan mengawasi agar saldo total rekening sesuai dengan saldo menurut catatab yang ada.
3. Mengawasi penerimaan pembayaran-pembayaran rekening air dan penerimaan lain-lain oleh para penagih, dan selanjutnya menyetorkan kepada urusan kas, paling lambat pada hari kerja berikutnya.
4. Membuat laporan-laporan manajemen seperti laporan efisiensi penagihan dan laporan lainnya yang diminta.

n. Urusan Kas

1. Menyusun pembagian pekerjaan untuk masing-masing pelaksana.
2. Menerima setoran dari urusan penagihan dan selanjutnya menyetorkan kepada bank seluruh penerimaan kas harian paling lambat pada hari kerja berikutnya.
3. Melakukan pembayaran atas dasar voucher check yang telah disetujui oleh Kepala Bagian Administrasi Umum dan Keuangan dengan check yang ditandatangani oleh pejabat yang sama.
4. Membina dan mengkoordinir hubungan antara perusahaan dengan bank-bank mitra dalam urusan rutin antara lain: rekening koran, nota debit dan kredit, biaya-biaya bank, transfer dan lain-lain.
5. Menerima dan menguangkan check untuk pembayaran gaji dan melakukan pembayaran gaji kepada masing-masing pegawai.

6. Membuat laporan keuangan seperti laporan harian kas dan laporan lainnya yang diminta.

o. Urusan Laboratorium

1. Menyusun pembagian pekerjaan untuk masing-masing pelaksana/staf dalam satuan kerjanya.
2. Melaksanakan penelitian dan analisa terhadap keadaan dan mutu air dari berbagai sumber sebelum dan sesudah diolah.
3. Melaksanakan analisa-analisa fisika, kimia dan bakteri atas contoh-contah air yang dikumpulkan dari berbagai tempat yang telah ditentukan.
4. Mencatumkan dan mengawasi pemakaian larutan-larutan bahan kimia berdasarkan hasil analisa air.
5. Menyimpan dan merawat contoh hasil analisa air.
6. Mendistribusikan hasil air kepada pihak-pihak yang telah ditentukan.
7. Dengan seizin Direktur dan kepala seksinya melaksanakan konsultasi dan koordinasi dengan departemen kesehatan/dinas jawatan lain yang berwenang dalam hal kualitas air yang dihasilkan dan layak dikonsumsi.
8. Melaksanakan tugas-tugas lain dalam bidangnya yang diberikan oleh bagian produksi air.

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Penyusunan Anggaran

Anggaran digunakan sebagai pedoman kerja dengan tujuan untuk membantu dalam kegiatan pengendalian, yang pada akhirnya akan memudahkan perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pada PDAM Kota Makassar keputusan

dalam penyusunan anggaran dipegang oleh Direktur Utama. Hasil wawancara dengan bagian keuangan PDAM Kota Makassar menyatakan bahwa tidak ada tanggal pasti dalam penetapan anggaran perusahaan karena produksi yang dikerjakan tiap bulannya atau dalam beberapa bulan selama setahun tidak selalu sama. Dalam penetapan anggaran biaya untuk produksi yang sedang dikerjakan.

Jika terdapat kesepakatan antara PDAM Kota Makassar dengan perusahaan lain pengguna jasa tersebut, manajer teknik dan penelitian pengembangan akan memberikan kontrak kepada manajer keuangan dan pemasaran untuk diserahkan kepada Direktur Utama sebagai salah satu prosedur dikeluarkannya anggaran produksi. Penyusunan anggaran untuk internal perusahaan misalnya biaya pegawai akan di susun tiap bulan dengan melihat laporan pengeluaran dan pendapatan di bulan dan tahun sebelumnya. Penyusunan anggaran dibuat oleh Direktur Utama yang di bantu oleh manajer keuangan. Anggaran yang di buat dalam PDAM Kota Makassar bersifat realistis.

Tabel 4.1
Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya
Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar
Tahun 2021

No.	Kegiatan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
1.	Biaya operasi sumber air	403.777.893	390.733.803	(130.44.090)
2.	Biaya pemeliharaan sumber air	322.701.324	289.722.801	(32.978.523)
3.	Biaya air baku	87.000.000	83.911.978	(3.088.022)
4.	Biaya penyusutan sumber air	28.971.340	28.971.340	0
5.	Biaya operasi pengolahan air	12.278.079.771	11.077.841.074	(1.200.238.697)
6.	Biaya pemeliharaan pengolahan air	472.771.701	418.078.830	(54.692.871)
7.	Biaya penyusutan	2.048.077.737	2.030.423.873	(17.653.864)

pengolahan air			
8.	Biaya operasi transmisi dan distribusi	3.373.184.884	3.007.303.778 (365.881.106)
9.	Biaya pemeliharaan transmisi dan distribusi.	714.047.828	774.281.783 60.233.955
10.	Biaya penyusutan transmisi dan distribusi.	3.788.374.000	3.799.243.041 10.869.041

Sumber: PDAM Kota Makassar, 2021

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

4.2.2 Pengklasifikasian Kode Rekening

Salah satu syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban adalah adanya klasifikasi dan kode rekening perusahaan. Berdasarkan data PDAM Kota Makassar yang telah dilihat, dapat dikatakan bahwa PDAM Kota Makassar telah melakukan pengkodean rekening untuk setiap perkiraan dengan cukup memadai. Biaya-biaya yang telah terjadi di catat untuk setiap bagian manajemen, kemudian digolongkan dan diberi kode sesuai dengan bagian manajemen yang terdapat pada struktur organisasi.

Klasifikasi dan kode rekening PDAM Kota Makassar telah dikaitkan dengan pusat pertanggungjawaban yang ada di dalam perusahaan. Dengan demikian, kode rekening yang ada telah mencerminkan kewenangan pusat pertanggungjawaban dan mampu memberikan informasi mengenai tempat terjadinya biaya dan

pimpinan yang bertanggung jawab atas terjadinya biaya tersebut. Pengklasifikasian kode rekening di PDAM Kota Makassar juga bertujuan untuk memudahkan penyusunan laporan keuangan pada setiap bagian.

Tabel 4.2
Kode dan Kelompok Rekening
Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar
Tahun 2021

Kode Rekening	Kelompok Rekening
1	Aset lancar
33	Aset tidak lancar berwujud
43	Aset tidak lancar tak berwujud
57	Hutang
14	Piutang
7	Saldo laba/rugi
9	Pendapatan
10	Biaya – biaya

Sumber: PDAM Kota Makassar, 2021

4.2.3 Pemisahan Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali

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

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar belum memisahkan pengklasifikasian biaya ini, sehingga tidak diketahui mana yang biaya terkendali dan biaya tidak terkendali yang menjadi tanggung jawab individu dalam pusat

pertanggungjawaban. Dalam hal ini perlu diadakan klasifikasi biaya yang jelas dengan memisahkan biaya yang dapat dikendalikan dan biaya tidak dapat dikendalikan, sehingga mempermudah pimpinan mengantisipasi apabila terjadi penyimpangan maka dapat diambil tindakan dan menilai kinerja masing-masing bagian.

Tabel 4.3
Kode dan Kelompok Rekening
Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar
Tahun 2021

Biaya terkendali	Biaya tak terkendali
Biaya penyusunan dokumen perencanaan.	Biaya pemeliharaan sarana dan prasarana.
Biaya operasional (gaji, pakaian dan karyawan).	Biaya asuransi.
Biaya penyusutan (bangunan, peralatan, kendaraan).	Biaya pajak penghasilan.
Pengadaan sarana pendukung/operasional	Biaya tunjangan hari raya.
Biaya kesejahteraan karyawan.	
Biaya promosi/iklan.	

Sumber: PDAM Kota Makassar, 2021

4.2.4 Laporan Pertanggungjawaban

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar telah membuat laporan pertanggungjawaban berupa laporan realisasi anggaran. Pertanggungjawaban tersebut dilakukan oleh kepala cabang yang nantinya akan melaporkan anggaran dan realisasi yang terjadi ke kantor pusat. Laporan periodik ini harus diserahkan kepada Komisaris/Dewan Pengawas dan Pemegang Saham untuk Persero atau Menteri Keuangan paling lambat satu bulan setelah berakhirnya periode laporan. Periode laporan ini menunjukkan bahwa pemantauan kinerja yang dilakukan secara berkesinambungan terhadap unit kerja

organisasi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan, laporan pertanggungjawaban tersebut adalah sebagai berikut.

Tabel 4.4
Kode dan Kelompok Rekening
Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar
Tahun 2021

No.	Jenis Biaya	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Penyimpangan
	Biaya perlengkapan kantor			
1.	Printer HP L355	2.470.000	2.470.000	
2.	Laptop Acer 14"	4.900.000	4.900.000	
3.	Printer Canon M280	2.400.000	2.400.000	
4.	Kamera Digital Canon	3.370.000	3.370.000	
5.	Desktop PC Dell 14"	5.300.000	5.300.000	
	Total			
1.	Lemari Arsip laci Lion	3.870.000	3.870.000	
2.	Locker Staff 12 pintu Lion	2.807.000	2.807.000	
3.	Samsung AC 2 PK	7.210.000	7.210.000	
4.	Samsung AC 1,5 PK	6.420.000	6.420.000	
	Total			

Sumber: PDAM Kota Makassar, 2021

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa laporan pertanggungjawaban biaya pembelian PDAM Kota Makassar Tahun 2021 yang terdiri dari biaya perlengkapan kantor dianggarkan dan dapat terealisasi sesuai dengan penggarannya, tidak ada penyimpangan yang terjadi. Begitupun iaya inventaris kantor yang sesuai antara yang dianggarkan dan yang terealisasi. Tida ada penyimpangan yang terjadi.

Laporan pertanggungjawaban biaya PDAM Kota Makassar bisa dikatakan sudah baik karena laporan pertanggungjawaban ini berisi mengenai biaya- biaya yang dianggarkan, biaya yang terealisasi, dan selisih atau penyimpangannya. Dapat juga ditarik suatu kesimpulan bahwa kinerja manajer PDAM Kota

Makassar sangatlah baik dan memuaskan karena biaya yang dianggarkan sama persis dengan biaya yang terealisasi dalam perusahaan, bahkan sama sekali tidak ditemukan penyimpangan biaya.

4.2.5 Penilaian Kinerja

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

4.3 Pembahasan

Akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja dapat dilakukan jika memenuhi syarat – syarat akuntansi pertanggungjawaban itu

sendiri. Pada kasus dalam penelitian ini, PDAM Kota Makassar, sudah memenuhi persyaratan – persyaratan yang dimaksudkan yaitu sebagai berikut.

1. Adanya struktur organisasi

PDAM Kota Makassar memiliki struktur organisasi yang tegas di mana ada garis komando yang menunjukkan arus kewenangan dan pusat pertanggungjawaban. Struktur organisasi yang dimiliki PDAM Kota Makassar sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban di mana dalam struktur organisasi PDAM Kota Makassar masih memberikan ruang kepada bawahan untuk menjalankan otonominya, memisahkan kewenangan dan tanggung jawab setiap bagian.

2. Anggaran

Selain memiliki struktur organisasi, syarat berikut yang harus dipenuhi adalah soal penyusunan anggaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PDAM Kota Makassar dalam menyusun anggaran menggunakan pendekatan *bottom up*. Pendekatan ini menekankan penyusunan anggaran harus berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin terlebih dahulu menetapkan kebijakan yang memuat target operasional, dan kemudian baru disusun anggarannya. Pendekatan ini baik karena melibatkan partisipasi manajer level bawah dan penganggaran dan mudah dalam pengendalian biaya serta fleksibel dengan kondisi.

3. Penggolongan biaya

Penggolongan biaya menjadi biaya terkendali dan tidak terkendali perlu dilakukan dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Berdasarkan hasil

penelitian diketahui penggolongan biaya ini belum berjalan dengan optimal. PDAM Kota Makassar juga belum secara detail memisahkan kedua biaya ini.

4. Klasifikasi kode rekening

Pengklasifikasi kode dan rekening pada setiap biaya sangat penting dalam akuntansi pertanggungjawaban sebab akan mencerminkan kewenangan pusat pertanggungjawaban dan juga akan menunjukkan kemampuan perusahaan mampu memberikan informasi yang memadai tentang pembiayaan.

5. Laporan pertanggungjawaban

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa dalam laporan pertanggungjawaban atas biaya pada PDAM Kota Makassar ditemukan tidak adanya penyimpangan. Realisasi pembiayaan sesuai dengan penganggarannya. Hal ini menunjukkan manajer pada pusat biaya telah melaksanakan tugas dengan baik.

Berdasarkan uraian syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban di atas maka dapat disimpulkan bahwa sejauh ini penerapan akuntansi pertanggungjawaban cukup baik di PDAM Kota Makassar meskipun perlu sedikit perbaikan. Akan tetapi akuntansi pertanggungjawaban belum dapat dijadikan alat menilai kinerja sebab sistem penilaian kinerja di PDAM Kota Makassar belum memadai. Penilai kinerja pada PDAM Kota Makassar belum menerapkan sistem *reward* dan *punishment* sehingga bagaimanapun kerjanya manajer, entah baik ataupun buruk, tidak ada tindakan apapun terhadapnya.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka simpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Akuntansi pertanggungjawaban sudah diterapkan pada PDAM Kota Makassar dengan cukup baik. Hal ini didasarkan pada temuan sebagai berikut; Adanya struktur organisasi yang tegas; Adanya penyusunan anggaran; Adanya penggolongan biaya meskipun belum detail dan lengkap; Adanya klasifikasi kode dan rekening; dan Adanya laporan pertanggungjawaban.
2. Akuntansi pertanggungjawaban belum dapat dijadikan alat menilai kinerja sebab sistem penilaian kinerja di PDAM Kota Makassar belum memadai. Penilai kinerja pada PDAM Kota Makassar belum menerapkan sistem *reward* dan *punishment* sehingga bagaimana kerjanya manajer, entah baik ataupun buruk, tidak ada tindakan apapun terhadapnya.

5.2 Saran

Berdasarkan simpulan penelitian di atas maka saran yang dapat diberikan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. PDAM Kota Makassar agar dapat secara detail mengklasifikasikan biaya terkendali dan tidak terkendali. Selain itu PDAM Kota Makassar perlu untuk memperbaiki sistem penilaian kinerja dengan menerapkan *reward and punishment*. Hal ini penting sebagai konsekuensi logis dari tindakan manajer maupun karyawan. Bekerja dengan baik mendapatkan *reward* dan bekerja

dengan tidak baik mendapatkan *punishment*. Sistem ini penting untuk memotivasi manajer dan karyawan guna memperbaiki kinerja mereka yang akan juga berdampak pada kinerja PDAM Kota Makassar.

2. Peneliti selanjutnya perlu melakukan penelitian sejenis dengan mengambil objek penelitian yang berbeda sehingga temuan penelitian bisa digeneralisir. Selain itu, penelitian selanjutnya perlu melakukan studi perbandingan tentang kinerja keuangan pada perusahaan daerah yang berbeda.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.4 Gambaran Umum PDAM Kota Makassar

4.1.7 Sejarah PDAM Kota Makassar

Perusahaan daerah air minum Kota Makassar dahulu adalah “Woter Worken” suatu dinas dari “Gementee Makassar”. Dinas ini didirikan pada masa penjajahan Belanda. Instalasi air minum Kota Makassar pertama kali dibangun sekitar tahun 1918 dan selesai pembangunannya pada tahun 1924, yang berlokasi di Kabupaten Kota Makassar, tepatnya di Sungai Jeneberang dengan kapasitas produksi pertama dalam debit air 50 liter/dtk.

Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar, terus menerus mengalami perkembangan melalui tahap demi tahap dalam lintasan sejarah yang cukup panjang, yang berawal pada tahun 1924 dengan dibangunnya Instalasi Pengolahan Air IPA I Ratulangi oleh pemerintah Hindia Belanda dengan nama Waterleidjding Bedrijf kapasitas produksi terpasang 50 l/d, kemudian pada jaman pendudukan Jepang tahun 1937 ditingkatkan menjadi 100 l/d. Air baku diambil dari Sungai Jeneberang yang terletak 7 km disebelah selatan pusat kota, dipompa melalui saluran tertutup ke Instalasi Ratulangi.

Tahun 1974 namanya berubah menjadi Dinas Air Minum Kota Madya Ujung Pandang. Seiring dengan usianya IPA Ratulangi berangsur-angsur mengalami penurunan kapasitas produksi.

Tahun 1976 perubahan status PDAM, dari Dinas Air Minum menjadi Perusahaan Air Minum Kodya Ujung Pandang sesuai dengan Perda No. 21/P/II/1976, dimana kapasitas produksi terpasang PDAM turun menjadi 50 l/d, disebabkan karena usia.

Untuk memenuhi kebutuhan air bagi penduduk Kota Makassar yang makin meningkat, maka pada tahun 1977 dibangun Instalasi II Panaikang dengan kapasitas tahap pertama 500 l/d. Sumber Air baku diambil dari Bendung Lekopancing Sungai Maros sejauh 29,6 Km dari Kota Makassar.

Kemudian pada tahun 1985 melalui paket pembangunan Perum Perumnas dibangun Instalasi III Antang dengan kapasitas awal 20 l/d.

Tahun 1989 IPA Panaikang ditingkatkan menjadi 1000 l/d, kemudian tahun 1992 dibangun lagi IPA Antang 2 (dua) dengan demikian total kapasitas IPA Antang menjadi 40 l/d, dari 2 (dua) Instalasi Pengolahan Air.

Tahun 1993 lewat paket bantuan hibah pemerintah pusat, dibangun Instalasi IV kapasitas terpasang 200 l/d di Maccini Sombala dengan sumber air baku Sungai Jeneberang.

Penambahan demi penambahan kapasitas produksi rupanya belum mampu mengimbangi laju pertumbuhan penduduk, pemukiman dan industri, sehingga melalui Proyek Pengembangan Sistem Penyediaan Air Bersih Kotamadya Ujung Pandang pada tahun 2000 dibangun Instalasi V Somba Opu dengan kapasitas 1000 l/d di Kabupaten Kota Makassar dengan sumber air baku dari Dam Bili – Bili sejauh \pm 16 Km.

Kemudian untuk memenuhi kebutuhan air bersih khususnya pada wilayah pelayanan IPA Antang dimana jumlah pelanngannya terus bertambah, maka pada tahun 2003 PDAM Kota Makassar menambah kapasitas produksi IPA Antang dari 40 l/d menjadi 90 l/d, melalui pembangunan Instalasi Pengolahan Air Antang 3 (tiga), dengan demikian total kapasitas terpasang produksi air bersih PDAM Kota Makassar menjadi 2340 l/d.

4.1.8 Instalasi PDAM Kota Makassar

6. Instalasi Pengolah Langit

Instalasi Pengolah langit yang beralamat di Jln. DR. Ratulangi No. 3. Memiliki kapasitas Produksi Terpasang 50 l/d. Yang Intake berada Sungguminasa Kota Makassar. Sumber Air Baku diambil dari Sungai Jeneberang. Melayani Zone, 4 & 6.

7. Instalasi Pengolahan Air II Panaikang

Instalasi pengolahan air II Panaikang beralamat di Jln. Urip Sumoharjo No. Telp: 442335. Memiliki Kapasitas produksi terpasang 1000 l/d dan Intake berada Jln. Abd. Dg. Sirua. Sumber Air Baku yang diambil dari Sungai Lekopancing Kab. Maros. Melayani Zone, 1, 2, 11, 12, 17, 24, 25, 26, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 36, 37, 39, 40, 41, 42.

8. Instalasi Pengolahan Air III Antang

Instalasi Pengolahan air III Antang berada di Jln. Antang Raya. Memiliki Kapasitas produksi terpasang 90 l/d dan Intake Sal. Air Baku IPA II. Melayani Zone 34.

9. Instalasi Pengolahan Air IV Macini Sombala

Instalasi pengolahan air IV Maccini Sombala terletak di Jln. Daeng Tata .

Memilik Kapasitas Produksi terpasang 200 l/d dan Intake : Malengkeri.

Sumber Air Baku yang berasal dari Sungai Jeneberang. Melayani Zone 16,10.

10. Instalasi Pengolahan Air Somba Opu

Instalasi pengolahan air Somba Opu beralamat di Jln. Poros Malino (Batang

Kaluku) Kab. Kota Makassar. Memiliki Kapasitas Produksi Terpasang 1000

l/d dan Intake Dam Bili-Bili. Sumber Air Baku diambil dari Dam Bili-Bili.

Melayani Zone, 3,4,5,6,7,8,9,13,14,15,16,18,19, 20,21,22,23, 28,35,43.

4.1.9 Tugas Pokok PDAM Kota Makassar

Tugas Pokok PDAM Kota Makassar sesuai Peraturan Daerah No. 2/1992, tanggal 07 April 1992 tentang susunan dan Tata Kerja Perusahaan Daerah Air Minum Kodya Dati II Ujung Pandang adalah: “Melaksanakan sebagian urusan rumah tangga Daerah dalam bidang pengolahan air minum.”

4.1.10 Fungsi PDAM Kota Makassar

Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar mempunyai fungsi:

4. Melaksanakan pelayanan umum/jasa kepada masyarakat konsumen dalam penyediaan Air Bersih;
5. Menyelenggarakan pemanfaatan umum yang dapat dirasakan oleh masyarakat; dan
6. Memupuk pendapatan untuk membiayai kelangsungan hidup Perusahaan dan Pembangunan Daerah.

4.1.11 Visi dan Misi PDAM Kota Makassar

3. Visi PDAM Kota Makassar

“Menjadi salah satu Perusahaan Daerah Air Minum terkemuka di Indonesia yang memiliki daya saing global.”

4. Misi PDAM Kota Makassar

- (4).Memberikan pelayanan air minum yang terbaik bagi masyarakat;
- (5).Menunjang pembangunan dan pelayanan perkotaan; dan
- (6).Mewujudkan Profesionalisme pengelolaan perusahaan.

UNIVERSITAS

BOSOWA



Organisasi adalah kumpulan dari beberapa orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, organisasi dapat dikatakan sebagai suatu wadah dan juga sebagai gambaran proses kegiatan dari perusahaan tersebut. Perusahaan sebagai suatu organisasi adalah salah satu dari fungsi dari manajemen untuk mencapai sasaran dan tujuan dengan menggunakan sumber-sumber yang ada dalam perusahaan itu termasuk uang, peralatan, bahan-bahan termasuk personil itu sendiri. Karena itu, di dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan salah satu syarat yang perlu diperhatikan adalah dengan adanya struktur organisasi yang baik dan tersusun rapih untuk melancarkan tugas operasional perusahaan.

Untuk itu pula, ada pembagian tugas yang baik dan merata bagi setiap bagian pada personil dalam perusahaan agar dapat dengan jelas diketahui apa yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Jadi perlu adanya gambaran yang jelas mengenai garis komando dalam struktur organisasi atau setiap bagian dapat mengkoordinasi bagiannya masing-masing dengan baik. Selain itu, pimpinan perusahaan tersebut dipercayakan menjalankan tugas yang harus mempunyai pandangan yang luas agar memungkinkan memilih pembantu yang tepat dan cocok sesuai dengan bagian dimana ditetapkan serta mempunyai kemampuan untuk bekerja.

Dengan demikian organisasi merupakan suatu proses mengidentifikasi dan mengelompokkan tugas atau pekerjaan untuk diselesaikan. Menentukan dan mendelegasikan wewenang dan tanggungjawab serta menetapkan hubungan-

hubungan untuk memungkinkan para karyawan bekerja lebih efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.

Untuk merealisasikan tujuan di dalam suatu organisasi perlu disusun terlebih dahulu suatu struktur organisasi yang dimaksud. Struktur organisasi yaitu kerangka yang menunjukkan:

4. Tanggung jawab;
5. Pembagian tugas dan wewenang; dan
6. Hubungan antara fungsi-fungsi dalam organisasi.

Berdasarkan struktur organisasi PDAM Kota Makassar, masing-masing bagian dalam struktur organisasi akan diuraikan tugas, wewenang dan tanggungjawab secara singkat sebagai berikut.

p. Badan Pengawas mempunyai uraian tugas dan tata kerja sebagai berikut:

15. Menetapkan kebijakan PDAM secara terarah sesuai dengan kebijakan umum yang ditetapkan oleh Pemerintah Daerah.
16. Melakukan pengawasan terhadap Direktur.
17. Menerima laporan dan informasi yang diperlukan dari Direktur.
18. Menetapkan rencana kerja dan pembagian tugas antara para anggota menurut bidang mereka masing-masing untuk masa 12 bulan berjalan, sesuai dengan tahun buku berjalan.
19. Menyelenggarakan rapat kerja sekurang-kurangnya 3 bulan sekali untuk membicarakan masalah-masalah yang dihadapi PDAM dalam melaksanakan operasinya dan memberikan keputusan mengai persoalan-persoalan yang mendesak.

20. Merumuskan kebijakan umum untuk PDAM secara terarah dalam bidang penanaman modal/penggunaan dana di luar modal kerja, lokasi sumber-sumber air baru, peningkatan kapasitas produksi air, perluasan maupun rehabilitasi jaringan transmisi dan distribusi air minum sesuai dengan kebijakan umum Pemerintah Daerah untuk jangka pendek maupun jangka panjang.
21. Memberi pertimbangan kepada Walikota atas rencana kerja tahunan perusahaan yang diajukan Direktur.
22. Berdasarkan kebijakan umum yang telah dirumuskan dan keputusan-keputusan yang diambil oleh rapat Badan Pengawas, mengawasi agar ketentuan-ketentuan tersebut dilaksanakan oleh PDAM, dalam hal ini Badan Pengawasan menyelenggarakan pembinaan dan pengarahan/petunjuk kepada perusahaan secara efektif.
23. Memberikan pertimbangan kepada Bupati atas rencana anggaran perusahaan untuk tahun berikutnya dalam hubungan ini termasuk juga perubahan-perubahan tarif air minum, yang diajukan oleh Direktur dalam waktu 3 (tiga) bulan sebelum tahun buku mulai berlaku.
24. Meneliti dan memberikan petunjuk lebih lanjut atas laporan perhitungan hasil usaha yang wajib dikirim oleh Direktur setiap 1 (satu) bulan sekali.
25. Memberikan pertimbangan kepada Bupati atas usulan anggaran tambahan atau perubahan anggaran yang terjadi dalam tahun buku yang diajukan oleh direktur dalam jangka waktu 1 (satu) bulan.

26. Menjaga dan mengusahakan agar selalu terdapat koordinasi dan keserasian antara PDAM dengan rencana pengembangan usaha dan kegiatan dari pemerintah daerah maupun pemerintah pusat di bidang perluasan wilayah, termasuk daerah perusahaan, sarana perlistrikan, kelestarian hutan, pelbaran jalan, saluran air kotor dan kebersihan kota.
27. Mempelajari semua peraturan, rencana dan kebijakan pemerintah daerah dan pemerintah pusat yang menghambat pengembangan usaha PDAM. Meyarankan kepada pemerintah agar mengeluarkan peraturan atau kebijakan baru yang dapat memperlancar koordinasi antara semua aparat pemerintah dengan kegiatan usaha PDAM. Sebaliknya merubah kebijakan umum untuk PDAM agar tidak terdapat pertentangan dalam usaha pengembangan wilayah secara integral sesuai dengan rencana dan tujuan pemerintah.
28. Mengadakan penilaian atas prestasi kerja direktur dan hasil-hasil yang telah dicapai oleh PDAM. Mengusulkan penggantian dan pengangkatan direktur.
 - q. Direktur Utama, tugasnya:
 9. Menyusun dan menyerahkan usul rencana kerja tahunan jangka pendek dan jangka panjang kepada Bidang Pengawas.
 10. Menyusun dan mengajukan anggaran perusahaan untuk dimintakan persetujuan dari Badan Pengawas, dalam hal ini termasuk juga perubahan tarif air minum untuk selanjutnya diajukan kepada Walikota untuk mendapatkan pengesahan.

11. Memberikan pengarahan yang cukup melalui tingkatan-tingkatan yang ada dalam seluruh organisasi dalam melaksanakan rencana kerja dan anggaran tahunan PDAM untuk menjamin tercapainya tujuan perusahaan.

12. Melaksanakan pengawasan atas pelaksanaan operasi-operasi perusahaan sedini mungkin antara lain berdasarkan laporan-laporan manajemen yang diterima. Untuk tujuan ini perlu mengadakan pengawasan agar semua laporan-laporan manajemen yang dipersiapkan oleh berbagai bagian dan seksi diselesaikan tepat pada waktunya.

13. Bertanggung jawab terhadap pembinaan dan pengembangan baik di bidang administrasi maupun teknik.

14. Bertanggung jawab terhadap perusahaan.

15. Memberikan bimbingan/nasehat bila perlu terhadap bawahan.

16. Merencanakan kegiatan dan merumuskan strategi PDAM untuk jangka panjang serta menjalankan kebijaksanaan operasi sesuai dengan Peraturan Pemerintah yang berlaku.

r. Direktur Bidang Umum, tugasnya:

8. Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan-kegiatan administrasi dengan seksi-seksi yang berada dibawahnya.

9. Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan-kegiatan pengadaan dan pengelolaan perlengkapan.

10. Menyusun rencana kerja tahunan untuk bidang administrasi dan keuangan dengan landasan, pertimbangan dan perkiraan dari rencana kerja tahunan yang dipersiapkan oleh seksi-seksi dibawahnya.

11. Merencanakan dan mengendalikan kegiatan-kegiatan sumber pendapatan serta pembelanjaan dan kekayaan perusahaan.

12. Mengendalikan uang pendapatan, hasil penagihan rekening penggunaan air dari langganan.

13. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh direktur utama.

14. Dalam menjalankan tugasnya direktur bidang umum bertanggung jawab kepada direktur utama.

s. Direktur Bidang Teknik, tugasnya:

6. Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan di bidang perencanaan teknik, produksi, distribusi dan peralatan teknik.

7. Mengkoordinasikan dan mengendalikan instalasi produksi sumber mata air.

8. Mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan pengujian peralatan teknik dan bahan baku.

9. Dalam menjalankan tugas, direktur bidang teknik bertanggung jawab kepada direktur utama.

10. Menjalankan tugas lain yang diberikan oleh direktur utama.

t. Bagian Keuangan, tugasnya:

6. Mengendalikan kegiatan-kegiatan di bidang keuangan.

7. Mengatur program pendapatan dan pengeluaran keuangan.

8. Merencanakan dan mengendalikan sumber-sumber pendapatan/ pembelanjaan dan kekayaan perusahaan.

9. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan/pimpinan.

10. Bagian keuangan dipimpin oleh seorang kepala bagian yang dalam menjalankan tugasnya bertanggung jawab kepada direktur bidang umum.

u. Bagian Langgan, tugasnya:

9. Merencanakan, mengkoordinir dan mengawasi pekerjaan dari urusan langganan yang berada dibawahnya.

10. Memelihara komunikasi dan kerjasama yang baik dengan bagian lain.

11. Melakukan peraturan meter air dan memeriksa penggunaan air minum.

12. Menyelenggarakan pemasangan, pelayanan langganan, dan mengurus penagihan rekening langganan.

13. Menyelenggarakan fungsi-fungsi pelayanan langganan, pengolahan data langganan.

14. Menyelenggarakan fungsi pengawasan meter air, mengendalikan meter air dan administrasi meter air.

15. Menjamin prosedur pelayanan langganan baru, pemutusan sambungan langganan, pengenaan sanksi denda atas pelanggaran dapat terlaksana dengan baik dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

16. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan/pimpinan.

v. Bagian Umum, tugasnya:

6. Mengendalikan dan menyelenggarakan kegiatan-kegiatan di bidang administrasi, kepegawaian serta kesekretariatan.

7. Menyelenggarakan kegiatan-kegiatan di bidang kerumahtanggaan peralatan kantor perundang-undangan.

8. Mengurus pembekalan materil dan peralatan teknik.

9. Mengadakan pembelian barang-barang yang diperlukan perusahaan.
10. Kepala bagian langganan dalam menjalankan tugasnya bertanggung-jawab kepada direktur bidang umum.

w. Bagian Produksi, tugasnya:

5. Menyelenggarakan pengendalian atas kualitas produksi air termasuk penyusunan rencana kebutuhan materil produksi.
6. Mengatur, menyelenggarakan fungsi-fungsi mekanik mesin, ketenangan kualitas serta laboratorium.
7. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan/pimpinan.
8. Kepala bagian produksi dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada direktur bidang teknik.

x. Bidang Perencanaan Teknik, tugasnya:

7. Mengadakan persediaan cadangan air minum guna keperluan distribusi.
8. Merencanakan pengadaan teknik bangunan air minum serta mengendalikan kualitas dan kuantitas termasuk menjamin rencana kebutuhan.
9. Membantu melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh atasan/ pimpinan.
10. Mengadakan penyediaan sarana air minum untuk program penyambungan dan pengawasan pendistribusian.
11. Membantu direksi dan memberikan sarana-sarana dan pertimbangan direksi.
12. Kepala bagian perencanaan teknik dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada direktur bidang teknik.

y. Bagian Peralatan Teknik, tugasnya:

6. Mengurus perbekalan materil dan peralatan teknik.

7. Mengetes, meneliti dan menilai peralatan teknik sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
8. Membantu melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan.
9. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan/pimpinan.
10. Kepala bagian peralatan teknik dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada direktur bidang teknik.
- z. Urusan Pembaca meter
8. Menyusun pembagian pekerjaan untuk masing-masing pelaksana/staf dalam satuan kerjanya.
9. Menyusun pembacaan meter secara terperinci setiap harinya (pada jadwal bulan bersangkutan) untuk langganan lama dan memperhatikan para langganan baru yang dimulai pembacaan meter airnya.
10. Mempersiapkan/memasukkan setiap data langganan yang baru berdasarkan tembusan surat kerja pemasangan yang telah selesai dilaksanakan.
11. Melakukan pengawasan terhadap pembaca meter ditempat/lokasi langganan sesuai jadwal harian yang telah disusun. Di samping membaca/mencatat stand meter, juga mencatat meter air yang rusak, kabur dan mengamati jalur pipa yang tidak melalui meter (menggambil air sebelum meter).
12. Memeriksa hasil bacaan meter, mengkoordinasikan dengan petugas tersebut apabila terdapat hal-hal yang tidak semestinya, misalnya mengenai pemakaian air yang luar biasa (terlalu rendah atau terlalu tinggi) dibanding dengan pemakaian sebelumnya (normal).

13. Meneruskan catata/laporan tentang meter air yang rusak, tidak terbaca, putus segel dan lain-lain, dari petugas langganan kepada urusan perbaikan meter atau seksi teknik lebih lanjut.

14. Membuat laporan dan melaksanakan tugas-tugas lain dalam bidangnya

aa. Urusan Rekening

9. Menyusun pembagian pekerjaan untuk masing-masing pelaksana dalam satuan kerjanya.

10. Membuat/mengawasi pembuatan rekening langganan yang harus diselesaikan menurut jadwal yang telah ditentukan.

11. Membuat/mengawasi pencatatan rekening, ke dalam daftar rekening ditagih.

12. Meneliti/mengawasi ketepatan dalam rekening, kesesuaian angka-angka stand meter air dalam kartu meter langganan dengan angka dalam lembar rekening, kebenaran penghitungan harga air dan pendapatan lain-lain dalam rekenign termasuk nama, nomor langganan serta alamat langganan.

13. Membuat daftar rekening ditagih (DRD) untuk bulan yang bersangkutan sesuai dengan jumlah rekeking yang terbit.

14. Menyerahkan dengan segera seluruh rekening yang telah diteliti kepada urusan penagihan serta daftar rekening ditagih (DRD) kepada urusan pembukuan.

15. Membuat laporan-laporan yang telah ditentukan serta laporan-laporan lainnya yang diminta.

16. Melaksanakan tugas-tugas lain dalam bidang yang diberikan oleh bagian langganan.

bb. Urusan Penagihan

5. Menyusun pembagian pekerjaan untuk masing-masing pelaksana.
6. Menerima rekening tagihan yang telah ditandatangani beserta daftar rekening dari urusan rekening, dan mengawasi agar saldo total rekening sesuai dengan saldo menurut catatab yang ada.
7. Mengawasi penerimaan pembayaran-pembayaran rekening air dan penerimaan lain-lain oleh para penagih, dan selanjutnya menyetorkan kepada urusan kas, paling lambat pada hari kerja berikutnya.
8. Membuat laporan-laporan manajemen seperti laporan efisiensi penagihan dan laporan lainnya yang diminta.

cc. Urusan Kas

7. Menyusun pembagian pekerjaan untuk masing-masing pelaksana.
8. Menerima setoran dari urusan penagihan dan selanjutnya menyetorkan kepada bank seluruh penerimaan kas harian paling lambat pada hari kerja berikutnya.
9. Melakukan pembayaran atas dasar voucher check yang telah disetujui oleh Kepala Bagian Administrasi Umum dan Keuangan dengan check yang ditandatangani oleh pejabat yang sama.
10. Membina dan mengkoordinir hubungan antara perusahaan dengan bank-bank mitra dalam urusan rutin antara lain: rekening koran, nota debit dan kredit, biaya-biaya bank, transfer dan lain-lain.
11. Menerima dan menguangkan check untuk pembayaran gaji dan melakukan pembayaran gaji kepada masing-masing pegawai.

12. Membuat laporan keuangan seperti laporan harian kas dan laporan lainnya yang diminta.

dd. Urusan Laboratorium

9. Menyusun pembagian pekerjaan untuk masing-masing pelaksana/staf dalam satuan kerjanya.

10. Melaksanakan penelitian dan analisa terhadap keadaan dan mutu air dari berbagai sumber sebelum dan sesudah diolah.

11. Melaksanakan analisa-analisa fisika, kimia dan bakteri atas contoh-contah air yang dikumpulkan dari berbagai tempat yang telah ditentukan.

12. Mencatumkan dan mengawasi pemakaian larutan-larutan bahan kimia berdasarkan hasil analisa air.

13. Menyimpan dan merawat contoh hasil analisa air.

14. Mendistribusikan hasil air kepada pihak-pihak yang telah ditentukan.

15. Dengan seizin Direktur dan kepala seksinya melaksanakan konsultasi dan koordinasi dengan departemen kesehatan/dinas jawatan lain yang berwenang dalam hal kualitas air yang dihasilkan dan layak dikonsumsi.

16. Melaksanakan tugas-tugas lain dalam bidangnya yang diberikan oleh bagian produksi air.

4.5 Hasil Penelitian

4.2.6 Penyusunan Anggaran

Anggaran digunakan sebagai pedoman kerja dengan tujuan untuk membantu dalam kegiatan pengendalian, yang pada akhirnya akan memudahkan perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pada PDAM Kota Makassar keputusan

dalam penyusunan anggaran dipegang oleh Direktur Utama. Hasil wawancara dengan bagian keuangan PDAM Kota Makassar menyatakan bahwa tidak ada tanggal pasti dalam penetapan anggaran perusahaan karena produksi yang dikerjakan tiap bulannya atau dalam beberapa bulan selama setahun tidak selalu sama. Dalam penetapan anggaran biaya untuk produksi yang sedang dikerjakan.

Jika terdapat kesepakatan antara PDAM Kota Makassar dengan perusahaan lain pengguna jasa tersebut, manajer teknik dan penelitian pengembangan akan memberikan kontrak kepada manajer keuangan dan pemasaran untuk diserahkan kepada Direktur Utama sebagai salah satu prosedur dikeluarkannya anggaran produksi. Penyusunan anggaran untuk internal perusahaan misalnya biaya pegawai akan di susun tiap bulan dengan melihat laporan pengeluaran dan pendapatan di bulan dan tahun sebelumnya. Penyusunan anggaran dibuat oleh Direktur Utama yang di bantu oleh manajer keuangan. Anggaran yang di buat dalam PDAM Kota Makassar bersifat realistis.

Tabel 4.1
Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya
Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar
Tahun 2021

No.	Kegiatan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
1.	Biaya operasi sumber air	403.777.893	390.733.803	(130.44.090)
2.	Biaya pemeliharaan sumber air	322.701.324	289.722.801	(32.978.523)
3.	Biaya air baku	87.000.000	83.911.978	(3.088.022)
4.	Biaya penyusutan sumber air	28.971.340	28.971.340	0
5.	Biaya operasi pengolahan air	12.278.079.771	11.077.841.074	(1.200.238.697)
6.	Biaya pemeliharaan pengolahan air	472.771.701	418.078.830	(54.692.871)
7.	Biaya penyusutan	2.048.077.737	2.030.423.873	(17.653.864)

pengolahan air			
8.	Biaya operasi transmisi dan distribusi	3.373.184.884	3.007.303.778 (365.881.106)
9.	Biaya pemeliharaan transmisi dan distribusi.	714.047.828	774.281.783 60.233.955
10.	Biaya penyusutan transmisi dan distribusi.	3.788.374.000	3.799.243.041 10.869.041

Sumber: PDAM Kota Makassar, 2021

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

4.2.7 Pengklasifikasian Kode Rekening

Salah satu syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban adalah adanya klasifikasi dan kode rekening perusahaan. Berdasarkan data PDAM Kota Makassar yang telah dilihat, dapat dikatakan bahwa PDAM Kota Makassar telah melakukan pengkodean rekening untuk setiap perkiraan dengan cukup memadai. Biaya-biaya yang telah terjadi di catat untuk setiap bagian manajemen, kemudian digolongkan dan diberi kode sesuai dengan bagian manajemen yang terdapat pada struktur organisasi.

Klasifikasi dan kode rekening PDAM Kota Makassar telah dikaitkan dengan pusat pertanggungjawaban yang ada di dalam perusahaan. Dengan demikian, kode rekening yang ada telah mencerminkan kewenangan pusat pertanggungjawaban dan mampu memberikan informasi mengenai tempat terjadinya biaya dan

pimpinan yang bertanggung jawab atas terjadinya biaya tersebut. Pengklasifikasian kode rekening di PDAM Kota Makassar juga bertujuan untuk memudahkan penyusunan laporan keuangan pada setiap bagian.

Tabel 4.2
Kode dan Kelompok Rekening
Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar
Tahun 2021

Kode Rekening	Kelompok Rekening
1	Aset lancar
33	Aset tidak lancar berwujud
43	Aset tidak lancar tak berwujud
57	Hutang
14	Piutang
7	Saldo laba/rugi
9	Pendapatan
10	Biaya – biaya

Sumber: PDAM Kota Makassar, 2021

4.2.8 Pemisahan Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali

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

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar belum memisahkan pengklasifikasian biaya ini, sehingga tidak diketahui mana yang biaya terkendali dan biaya tidak terkendali yang menjadi tanggung jawab individu dalam pusat

pertanggungjawaban. Dalam hal ini perlu diadakan klasifikasi biaya yang jelas dengan memisahkan biaya yang dapat dikendalikan dan biaya tidak dapat dikendalikan, sehingga mempermudah pimpinan mengantisipasi apabila terjadi penyimpangan maka dapat diambil tindakan dan menilai kinerja masing-masing bagian.

Tabel 4.3
Kode dan Kelompok Rekening
Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar
Tahun 2021

Biaya terkendali	Biaya tak terkendali
Biaya penyusunan dokumen perencanaan.	Biaya pemeliharaan sarana dan prasarana.
Biaya operasional (gaji, pakaian dan karyawan).	Biaya asuransi.
Biaya penyusutan (bangunan, peralatan, kendaraan).	Biaya pajak penghasilan.
Pengadaan sarana pendukung/operasional	Biaya tunjangan hari raya.
Biaya kesejahteraan karyawan.	
Biaya promosi/iklan.	

Sumber: PDAM Kota Makassar, 2021

4.2.9 Laporan Pertanggungjawaban

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar telah membuat laporan pertanggungjawaban berupa laporan realisasi anggaran. Pertanggungjawaban tersebut dilakukan oleh kepala cabang yang nantinya akan melaporkan anggaran dan realisasi yang terjadi ke kantor pusat. Laporan periodik ini harus diserahkan kepada Komisaris/Dewan Pengawas dan Pemegang Saham untuk Persero atau Menteri Keuangan paling lambat satu bulan setelah berakhirnya periode laporan. Periode laporan ini menunjukkan bahwa pemantauan kinerja yang dilakukan secara berkesinambungan terhadap unit kerja

organisasi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan, laporan pertanggungjawaban tersebut adalah sebagai berikut.

Tabel 4.4
Kode dan Kelompok Rekening
Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar
Tahun 2021

No.	Jenis Biaya	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Penyimpangan
	Biaya perlengkapan kantor			
1.	Printer HP L355	2.470.000	2.470.000	
2.	Laptop Acer 14"	4.900.000	4.900.000	
3.	Printer Canon M280	2.400.000	2.400.000	
4.	Kamera Digital Canon	3.370.000	3.370.000	
5.	Desktop PC Dell 14"	5.300.000	5.300.000	
	Total			
1.	Lemari Arsip laci Lion	3.870.000	3.870.000	
2.	Locker Staff 12 pintu Lion	2.807.000	2.807.000	
3.	Samsung AC 2 PK	7.210.000	7.210.000	
4.	Samsung AC 1,5 PK	6.420.000	6.420.000	
	Total			

Sumber: PDAM Kota Makassar, 2021

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa laporan pertanggungjawaban biaya pembelian PDAM Kota Makassar Tahun 2021 yang terdiri dari biaya perlengkapan kantor dianggarkan dan dapat terealisasi sesuai dengan penggarannya, tidak ada penyimpangan yang terjadi. Begitupun iaya inventaris kantor yang sesuai antara yang dianggarkan dan yang terealisasi. Tida ada penyimpangan yang terjadi.

Laporan pertanggungjawaban biaya PDAM Kota Makassar bisa dikatakan sudah baik karena laporan pertanggungjawaban ini berisi mengenai biaya- biaya yang dianggarkan, biaya yang terealisasi, dan selisih atau penyimpangannya. Dapat juga ditarik suatu kesimpulan bahwa kinerja manajer PDAM Kota

Makassar sangatlah baik dan memuaskan karena biaya yang dianggarkan sama persis dengan biaya yang terealisasi dalam perusahaan, bahkan sama sekali tidak ditemukan penyimpangan biaya.

4.2.10 Penilaian Kinerja

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

4.6 Pembahasan

Akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja dapat dilakukan jika memenuhi syarat – syarat akuntansi pertanggungjawaban itu

sendiri. Pada kasus dalam penelitian ini, PDAM Kota Makassar, sudah memenuhi persyaratan – persyaratan yang dimaksudkan yaitu sebagai berikut.

6. Adanya struktur organisasi

PDAM Kota Makassar memiliki struktur organisasi yang tegas di mana ada garis komando yang menunjukkan arus kewenangan dan pusat pertanggungjawaban. Struktur organisasi yang dimiliki PDAM Kota Makassar sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban di mana dalam struktur organisasi PDAM Kota Makassar masih memberikan ruang kepada bawahan untuk menjalankan otonominya, memisahkan kewenangan dan tanggung jawab setiap bagian.

7. Anggaran

Selain memiliki struktur organisasi, syarat berikut yang harus dipenuhi adalah soal penyusunan anggaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PDAM Kota Makassar dalam menyusun anggaran menggunakan pendekatan *bottom up*. Pendekatan ini menekankan penyusunan anggaran harus berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin terlebih dahulu menetapkan kebijakan yang memuat target operasional, dan kemudian baru disusun anggarannya. Pendekatan ini baik karena melibatkan partisipasi manajer level bawah dan penganggaran dan mudah dalam pengendalian biaya serta fleksibel dengan kondisi.

8. Penggolongan biaya

Penggolongan biaya menjadi biaya terkendali dan tidak terkendali perlu dilakukan dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Berdasarkan hasil

penelitian diketahui penggolongan biaya ini belum berjalan dengan optimal. PDAM Kota Makassar juga belum secara detail memisahkan kedua biaya ini.

9. Klasifikasi kode rekening

Pengklasifikasi kode dan rekening pada setiap biaya sangat penting dalam akuntansi pertanggungjawaban sebab akan mencerminkan kewenangan pusat pertanggungjawaban dan juga akan menunjukkan kemampuan perusahaan mampu memberikan informasi yang memadai tentang pembiayaan.

10. Laporan pertanggungjawaban

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa dalam laporan pertanggungjawaban atas biaya pada PDAM Kota Makassar ditemukan tidak adanya penyimpangan. Realisasi pembiayaan sesuai dengan penganggarannya. Hal ini menunjukkan manajer pada pusat biaya telah melaksanakan tugas dengan baik.

Berdasarkan uraian syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban di atas maka dapat disimpulkan bahwa sejauh ini penerapan akuntansi pertanggungjawaban cukup baik di PDAM Kota Makassar meskipun perlu sedikit perbaikan. Akan tetapi akuntansi pertanggungjawaban belum dapat dijadikan alat menilai kinerja sebab sistem penilaian kinerja di PDAM Kota Makassar belum memadai. Penilai kinerja pada PDAM Kota Makassar belum menerapkan sistem *reward* dan *punishment* sehingga bagaimanapun kerjanya manajer, entah baik ataupun buruk, tidak ada tindakan apapun terhadapnya.

BAB V

PENUTUP

5.3 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka simpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

3. Akuntansi pertanggungjawaban sudah diterapkan pada PDAM Kota Makassar dengan cukup baik. Hal ini didasarkan pada temuan sebagai berikut; Adanya struktur organisasi yang tegas; Adanya penyusunan anggaran; Adanya penggolongan biaya meskipun belum detail dan lengkap; Adanya klasifikasi kode dan rekening; dan Adanya laporan pertanggungjawaban.
4. Akuntansi pertanggungjawaban belum dapat dijadikan alat menilai kinerja sebab sistem penilaian kinerja di PDAM Kota Makassar belum memadai. Penilai kinerja pada PDAM Kota Makassar belum menerapkan sistem *reward* dan *punishment* sehingga bagaimana kerjanya manajer, entah baik ataupun buruk, tidak ada tindakan apapun terhadapnya.

5.4 Saran

Berdasarkan simpulan penelitian di atas maka saran yang dapat diberikan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

3. PDAM Kota Makassar agar dapat secara detail mengklasifikasikan biaya terkendali dan tidak terkendali. Selain itu PDAM Kota Makassar perlu untuk memperbaiki sistem penilaian kinerja dengan menerapkan *reward and punishment*. Hal ini penting sebagai konsekuensi logis dari tindakan manajer

maupun karyawan. Bekerja dengan baik mendapatkan *reward* dan bekerja dengan tidak baik mendapatkan *punishment*. Sistem ini penting untuk memotivasi manajer dan karyawan guna memperbaiki kinerja mereka yang akan juga berdampak pada kinerja PDAM Kota Makassar.

4. Peneliti selanjutnya perlu melakukan penelitian sejenis dengan mengambil objek penelitian yang berbeda sehingga temuan penelitian bisa digeneralisir. Selain itu, penelitian selanjutnya perlu melakukan studi perbandingan tentang kinerja keuangan pada perusahaan daerah yang berbeda.



L

A

M

UNIVERSITAS

BOSOWA

I

R

A

N







**PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM
KOTA MAKASSAR**

Jalan Dr. Sam Ratulangi No. 3 PO.BOX 1082
Telepon (0411) 850381 - 850382 - 874893 Fax. 874894
Makassar 90113

Makassar, 04 Juli 2022

Nomor : 1025/B.2/Um-Kepeg/ VII/2022
Sifat : ---
Perihal : **Izin Penelitian**

Kepada Yth :

Dekan Fak. Ekonomi dan Bisnis Univ. Bosowa Makassar

Di,-

Makassar

Dengan hormat,

Menunjuk Surat Kesbang Nomor 070/1438 -II/BKBP/VI/2022 tanggal 27 Juni 2022 dan Disposisi Pejabat Direktur Utama tanggal 30 Juni 2022 perihal **Izin Penelitian** yang tersebut namanya dibawah ini :

N a m a : Ega Mawarni Alfitasari
N I M : 4518013055
Pekerjaan : Mahasiswa (S1) Univ. Bosowa
Alamat : Jl. Urip Sumoharjo Km. 04, Makassar
Skripsi : "PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM MENILAI KINERJA PUSAT BIAYA PADA PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM KOTA MAKASSAR "

Sehubungan Dengan hal tersebut kami dari Perumda Air Minum Kota Makassar bersedia menerima Mahasiswa Saudara untuk melaksanakan Penelitian dalam rangka penyusunan skripsi sesuai Judul diatas yang dilaksanakan mulai tanggal 27 Juni s/d 27 Agustus 2022.

Demikian disampaikan dan atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Bagian Umum & Kepegawaian



Dr. Basri Tompo
Kepala Bagian

Tembusan

1. Yth. Direksi Perumda Air Minum Kota Makassar
2. Kepala Bagian / Kepala Wilayah Perumda Air Minum Kota Makassar
3. Dekan Fak. Ekonomi dan Bisnis Univ. Bosowa Makassar di Makassar
4. Bersangkutan
5. Arsip,-

**LAPORAN KEUANGAN
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2021
BESERTA LAPORAN AUDITOR INDEPENDEN**

UNIVERSITAS

BOSOWA

PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM KOTA MAKASSAR

PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM KOTA MAKASSAR
NERACA
Per 31 Desember 2021 dan 2020
(Disajikan Dalam Rupiah)

	Catatan	2021	2020
ASET			
ASET LANCAR			
Kas dan Setara Kas	a.	30,583,600,826	33,719,837,774
Piutang Usaha	b.	67,138,889,077	64,276,454,090
Penyisihan Piutang Usaha	0	(30,535,667,665)	(29,608,818,730)
Piutang Lain-lain	c.	1,619,120,625	4,225,036,090
Persediaan	d.	67,213,923,291	70,160,285,387
Biaya Dibayar Dimuka	e.	380,138,315	150,121,500
Jumlah Aset Lancar		136,400,004,469	142,922,916,111
ASET TIDAK LANCAR			
Aset Tetap - Bersih	f.	358,961,407,925	334,667,595,408
ASET LAIN-LAIN			
Perhitungan Dengan Pemkot	g.	923,752,698	923,752,698
Aset Lain-Lain	g.	5,285,674,993	7,687,898,808
Jumlah Aset Tidak Lancar		365,170,835,616	343,279,246,914
JUMLAH ASET		501,570,840,086	486,202,163,025
KEWAJIBAN DAN EKUITAS			
KEWAJIBAN JANGKA PENDEK			
Utang Usaha	h.	3,803,166,797	25,955,623,636
Utang Lain-Lain	0	33,254,586,258	33,967,824,974
Biaya Yang Masih Harus Dibayar	i.	14,000,598,621	13,829,928,326
Pendapatan Diterima Dimuka	j.	20,949,835	256,240,080
Utang Pajak	k.	1,689,171,139	9,071,767,057
Rupa-rupa Utang Jangka Pendek Lainnya	l.	-	24,913,873,083.0
Jumlah Kewajiban Jangka Pendek		52,768,472,651	107,995,257,156
KEWAJIBAN JANGKA PANJANG			
Kewajiban Jangka Panjang	m.	29,010,857,328	0
Jumlah Kewajiban Jangka Panjang		29,010,857,328	-
JUMLAH KEWAJIBAN		81,779,329,979	107,995,257,156
EKUITAS			
Modal	n.	425,726,612,630	425,726,612,630
Saldo Laba	o.	(5,935,102,523)	(47,519,706,761)
Jumlah Ekuitas		419,791,510,107	378,206,905,869
JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS		501,570,840,086	486,202,163,025

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

PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM KOTA MAKASSAR
 LAPORAN LABA RUGI
 Untuk Tahun Berakhir 31 Desember 2021 dan 2020
 (Disajikan Dalam Rupiah)

	Catatan	2021	2020
Pendapatan Usaha	p.	323,250,529,280	352,303,193,243
Beban Langsung Usaha	r.	(234,280,689,283)	(232,504,357,042)
LABA (RUGI) KOTOR		88,969,839,998	119,798,836,201
Beban Usaha			
Beban Administrasi dan Umum	s.	(81,829,695,331)	(81,080,913,916)
Jumlah Beban Usaha		(81,829,695,331)	(81,080,913,916)
LABA (RUGI) USAHA		7,140,144,667	38,717,922,285
Pendapatan (beban) Lain-lain			
Pendapatan Lain-lain	t.	14,800,081,448	12,077,683,510
Beban Non Operasional	t.	(113,341,959)	(255,675,272)
Jumlah Pendapatan (beban) Lain-lain		14,686,739,489	11,822,008,238
LABA BERSIH SEBELUM PAJAK		21,826,884,156	50,539,930,523
Estimasi PPh Badan		(5,156,153,000)	(12,066,362,979)
LABA BERSIH SETELAH PAJAK		16,670,731,156	38,473,567,544

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

PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM KOTA MAKASSAR
 LAPORAN ARUS KAS
 Untuk Tahun yang Berakhir Pada 31 Desember 2021 dan 2020
 (Disajikan Dalam Rupiah)

	2021	2020
ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI		
Laba Bersih	16,670,731,156	38,473,567,544
Penyesuaian :	48,264,638,722	37,531,027,972
Beban Penyusutan	-	2,187,551
Koreksi Laba Ditahan	-	(1,901,817,463)
Bonus	-	(1,901,822,373)
Tantiem	-	(9,318,929,626)
Dividen	-	(7,607,289,491)
Dana Cadangan	-	(17,306,583,591)
Dana PENGKTAN PLYANAN,SDM,TLSP, & SUMB DANA PENSIUN	-	-
Jasa Produksi	-	-
	64,935,369,878	37,970,340,523
Arus kas sebelum perubahan modal kerja		
(Kenaikan) / Penurunan :		
Piutang Usaha	(2,862,434,987.02)	(3,027,347,686)
Penyisihan Piutang Usaha	926,848,935	-
Piutang Lain-lain	2,605,915,465	73,294,781
Persediaan	2,946,362,096	(27,905,782,252)
Uang Muka	(230,016,815)	187,076,020
Pajak Dibayar Dimuka	-	-
Kenaikan / (Penurunan)	(22,152,456,839)	24,261,580,571
Utang Usaha	(713,238,715)	-
Utang Lain-lain	(235,290,245)	(285,444,660)
Pendapatan Diterima Dimuka	170,670,295	1,317,914,844
Biaya Yang Masih Harus Dibayar	(7,382,595,918)	4,528,265,569
Utang Pajak	-	24,913,873,082
Utang Jangka Pendek Lainnya	-	-
	38,009,133,150	62,033,770,792
Kas bersih yang diperoleh dari aktivitas operasi		
ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI		
(Penambahan)/Penurunan Aset Tetap	(72,558,451,239)	(131,243,943,401)
(Penambahan)/Penurunan Aset Lain-lain	2,402,223,815	18,347,234,164
	(70,156,227,424)	(112,896,709,237)
Kas bersih yang diperoleh dari aktivitas investasi		
ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN		
Utang Jangka Panjang Yang Akan Jatuh Tempo	-	-
Utang Jangka Panjang	29,010,857,328	-
Utang Bunga	-	-
Utang Denda Pinjaman	-	-
Penambahan Modal	-	-
	29,010,857,328	-
Kas bersih yang diperoleh dari aktivitas pendanaan		
KENAIKAN (PENURUNAN) KAS DAN SETARA KAS	(3,136,236,946)	(50,862,938,445)
KAS DAN SETARA KAS AWAL TAHUN 2020	33,719,837,775	84,582,776,220
KAS DAN SETARA KAS AKHIR TAHUN 2021	30,583,600,829	33,719,837,775

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

PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM KOTA MAKASSAR
 LAPORAN PERUBAHAN MODAL
 Untuk Tahun yang Berakhir Pada 31 Desember 2021 dan 2020
 (Disajikan Dalam Rupiah)

	Modal Saham	Kekayaan Pemda Yang Belum Disetor	Saldo Laba	Jumlah
Saldo 1 Januari 2020	425,726,612,630	-	(47,959,019,312)	377,767,593,318
Koreksi Laba Tahun Lalu	-	-	2,187,551	2,187,551
Bonus	-	-	(1,901,817,463)	(1,901,817,463)
Tantiem	-	-	(1,901,822,373)	(1,901,822,373)
Dividen	-	-	(9,318,929,626)	(9,318,929,626)
Dana Cadangan	-	-	(7,607,289,491)	(7,607,289,491)
Dana Pensiun	-	-	(17,306,583,591)	(17,306,583,591)
Laba (rugi) Bersih Tahun 2020	-	-	38,473,567,544	38,473,567,544
Saldo 31 Desember 2020	425,726,612,630	-	(47,519,706,761)	378,206,905,869
Koreksi Saldo Laba	-	-	24,913,873,082	24,913,873,082
Modal Donasi	-	-	-	-
Dividen	-	-	-	-
TANTIEM	-	-	-	-
BONUS	-	-	-	-
Laba (rugi) Tahun 2021	-	-	16,670,731,156	16,670,731,156
Saldo 31 Desember 2018	425,726,612,630	-	(5,935,102,523)	419,791,510,107

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