

**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM MENILAI
EFISIENSI DAN EFEKTIFITAS EFISIENSI KINERJA MANAJEMEN PADA
PDAM KOTA PADANG**

***THE IMPLEMENTATION OF ACCOUNTING ACCOUNTABILITY IN ASSESSING
THE EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT PERFORMANCE AT
PDAM PADANG CITY***

Andre Bustari

Fakultas Ekonomi, Universitas Ekasakti

E-mail: andre.starindo@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menilai efisiensi dan efektifitas kinerja manajemen pada PDAM Kota Padang. Data yang digunakan adalah data primer dari tahun 2009-2012, dan data sekunder dari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan pembahasan ini. Metode yang digunakan adalah analisa pengukuran kinerja pusat laba dengan menggunakan rumus-rumus: margin kontribusi, laba evisi, laba terkenal, laba sebelum pajak, dan laba bersih. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa: 1) PDAM Kota Padang telah menetapkan cabang-cabang sebagai pusat laba dalam penilaian kinerja pengukuran, yaitu dengan menetapkan anggaran laba untuk setiap cabang dan kemampuan pencapaian laba dijadikan sebagai dasar untuk mengukur atau menilai kerja cabang; 2) Sistem pengawasan manajemen terdiri dari struktur dan proses. Struktur pengawasan manajemen meliputi pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi. Sedangkan proses pengawasan manajemen meliputi penyusunan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan, dan pengukuran, pelaporan, dan analisa, kesemua proses pengawasan ini saling berhubungan antara satu dengan yang lainnya; 3) Suatu struktur pengawasan manajemen dapat dikatakan sebagai pusat laba apabila organisasi suatu instansi terdiri dari beberapa unit, setiap unit melakukan pencatatan tersendiri terhadap pendapatan dan biaya, manajemen masing-masing unit mengawasinya dan setiap unit melaporkan kegiatannya kepada atasannya sebagai pertanggungjawabannya, atas akan mengadakan evaluasi terhadap pekerjaan unit-unit organisasi tersebut; 4) Proses pengawasan manajemen terhadap laba pada PDAM Kota Padang dilakukan dengan menyusun program laba yang menyangkut rencana dalam jangka waktu tahun mendatang. Rencana ini akan dilakukan secara bertahap, dengan satuan moneter, rencana jangka pendek tersebut dikenal dengan anggaran; 5) Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PDAM Kota Padang sudah dapat dikatakan efektif karena sudah terpenuhinya sebagian besar syarat-syarat dari diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban; dan 6) Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada PDAM Kota Padang sudah dapat dikatakan efisien karena merujuk pada pencapaian tahun 2012 yaitu dengan anggaran biaya yang minimal dapat menghasilkan laba atau pendapatan yang cukup baik.

Kata kunci: akuntansi, pertanggungjawaban, efisiensi, efektifitas, kinerja, manajemen

ABSTRACT

The purpose of this study is to assess the efficiency and effectiveness of management performance at PDAM Kota Padang. The data used are primary data from 2009-2012, and secondary data from documents related to this discussion. The method used is performance measurement analysis center of profit that is by using formulas: contribution margin, earnings evisi, earnings recognizable, profit before tax, and net profit. the results of the study conclude that: 1) PDAM Kota Padang has established branches as a profit center in performance appraisal, that is, by determining profit budgets for each branch and the ability to achieve profit as a basis for measuring or assessing branch work; 2) Management supervision system consists of structure and process. The management control structure includes cost centers, revenue centers, profit centers and investment centers. While the process of supervision of management includes the preparation of programs, budgeting, implementation, and measurement, reporting, and analysis, all these supervisory processes are interconnected with each other; 3) A management oversight structure can be said to be a profit center where an agency's organization consists of several units, each unit maintains its own records of revenue and expenses, the management of each unit monitors it and each unit reports its activities to its superiors as its accountability, to the work of the units of the organization; 4) The management oversight process of earnings in PDAM Kota Padang is done by preparing profit plans related to the plan within the period of the coming year. This plan will be done in stages, with monetary units, such short-term plans known as budgets; 5) Implementation of accountancy accountability at PDAM Kota Padang can be said to be effective because it has fulfilled most of the requirements of the application of accountancy accountability; and 6) Accounting Accountability Implementation at PDAM Kota Padang can be said to be efficient because it refers to the achievement of 2012 that is with minimum cost budget can produce profit or earn good enough

Keywords: accounting, accountability, efficiency, effectiveness, performance, management

PENDAHULUAN

Pasca krisis moneter dan reformasi birokrasi memacu BUMN dan BUMD di Indonesia untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kinerja dan birokrasi. efisiensi menggambarkan berapa masukan (*input*) yang diperlukan untuk menghasilkan satu unit keluaran (*output*). Menurut SP. Hasibuan (1984:233-4) yang mengutip pernyataan H. Emerson: Efisiensi adalah perbandingan yang terbaik antara input dan output (hasil antara keuntungan dengan sumber-sumber yang dipergunakan) seperti halnya juga hasil optimal yang dicapai dengan penggunaan yang terbatas.

Sedangkan efektifitas diartikan sebagai kemampuan suatu unit untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sejalan dengan pendapat dari Komarudin (1994 : 269) efektifitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan atau kegagalan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Secara keseluruhan tujuan instansi adalah mencapai keberhasilan. Keberhasilan yang dimaksud adalah keberhasilan untuk mempertahankan kelangsungan hidup instansi, pertumbuhan yang stabil dalam jangka panjang serta memperoleh laba yang optimal.

Ini menyebabkan laba menjadi salah satu faktor yang harus diperhitungkan dalam melaksanakan fungsi manajemen, fungsi pelaksanaan, dan fungsi pengendalian.

Untuk memudahkan proses manajemen yang meliputi perencanaan dan pengendalian diperlukanlah akuntansi pertanggungjawaban (*Responsibility Accounting*). Dimana akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan para manager untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka. Berbagai wilayah tanggung jawab sering disebut sebagai pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) merupakan suatu segmen bisnis yang managernya bertanggung jawab terhadap pengaturan kegiatan-kegiatan tertentu. Pusat-pusat pertanggungjawaban terdiri atas empat bagian yaitu:

1. Pusat Biaya (*Cost Center*) yaitu pusat pertanggungjawaban yang managernya bertanggung jawab hanya terhadap biaya.
2. Pusat Pendapatan (*Revenue Center*) yaitu suatu pusat pertanggungjawaban yang managernya bertanggung jawab hanya terhadap penjualan.
3. Pusat Laba (*Profit Center*) yaitu suatu pusat pertanggungjawaban yang managernya bertanggung jawab terhadap pendapatan maupun biaya.
4. Pusat Investasi (*Investment Center*) yaitu suatu pusat pertanggungjawaban yang managernya bertanggung jawab terhadap pendapatan, biaya, dan investasi.

Beberapa elemen yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan sistem akuntansi pertanggungjawaban yaitu struktur organisasi yang baik, penyusunan biaya, klasifikasi biaya dan laporan pertanggungjawaban. Setiap pusat pertanggungjawaban dalam instansi dipimpin oleh manager. Dalam struktur organisasi telah ditetapkan secara jelas dan tegas wewenang dan tanggung jawab setiap tingkatan manajemen.

Laporan pertanggungjawaban harus dapat menelusuri ketidak efisienan masing-masing komponen, sehingga dapat dilakukan tindakan perbaikan apabila ditemukan suatu keadaan yang dapat menyebabkan sasaran maupun tujuan tidak tercapai.

METODE PENELITIAN

Metode Pengumpulan Data melalui *Field Research* (Observasi Lapangan) dan *Library Research* (Studi Kepustakaan). Untuk memperoleh informasi yang sebaik-baiknya dengan asumsi agar sasaran dalam penelitian dapat tercapai, maka peneliti akan menggunakan teknik pengumpulan dengan (a) Wawancara, yaitu pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan secara langsung kepada pimpinan atau pejabat dan pegawai atau staff yang berwenang mengenai masalah yang diteliti. (b) Dokumentasi, yaitu pengumpulan data dengan mengumpulkan dokumen-dokumen instansi serta arsip-arsip instansi yang ada kaitannya dengan masalah yang akan dibahas.

Jenis dan sumber data adalah (a) Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung pada instansi yang akan diteliti contohnya laporan keuangan yang diperoleh dari PDAM Kota Padang untuk periode th 2009 sampai dengan th 2012. (b) Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan

pembahasan dari luar instansi, seperti buku-buku atau referensi lain yang mendukung dalam penelitian ini.

Definisi Operasional Variabel

Pusat Laba

Menurut Anthony (1997:268) pengukuran tingkat laba untuk suatu pusat laba tertentu pada dasarnya dapat dilakukan dengan lima macam cara yaitu:

- ❖ Margin kontribusi
- ❖ Laba divisi
- ❖ Laba divisi yang terkendali (*Controllable divisional profit*)
- ❖ Laba operasional atau laba sebelum pajak
- ❖ Laba bersih

Pusat Biaya

Dalam hal ini Antony A. Atkinson (1995:491) menjelaskan: "*Cost center are responsibility centers whose employees control cost but do not control their revenue or investment level*". Bahwa pusat biaya adalah jenis pertanggungjawaban yang hanya mempertanggungjawabkan biaya-biaya yang dikeluarkan dan terkendali atas dasar masukannya.

Pusat Pendapatan

Menurut Anthony A. Atkinson (1995:496) menyatakan pusat pendapatan sebagai berikut: "*Revenue centers are responsibility centers where member control revenue but not the manufacturing or acquisition of the product or service they sell or the level of investment in the responsibility center*".

Dari definisi pendapatan menurut Anthony di atas memperkuat teori mengenai pendapatan yang telah dinyatakan sebelumnya bahwa pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban dimana anggotanya hanya mengendalikan pendapatan tetapi tidak mengendalikan biaya produksi atau jasa yang dijualnya dan tingkat dari investasi dalam pusat pertanggungjawaban tersebut. Menurut (Mulyadi, 1993:188) akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang mengikuti berbagai pusat pertanggungjawaban pada organisasi dan mencerminkan rencana-rencana serta tindakan-tindakan masing-masing pusat ini, dengan mengalokasikan penghasilan dan biaya tertentu kepada pusat-pusat yang memiliki tanggung jawab kepadanya.

Di samping itu akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan para manager untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka. Dalam akuntansi pertanggungjawaban terdapat pusat-pusat pertanggungjawaban yang rumusan masalahnya difokuskan pada pusat laba (*profit center*) yaitu suatu pusat pertanggungjawaban yang managernya bertanggung jawab terhadap pendapatan maupun biaya. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Chasin (1992:647) *profit center* yaitu bagian dalam organisasi yang berarti sekelompok unit kerja yang sengaja dirancang dan bekerja untuk mengawasi dan mengendalikan pendapatan dan biaya.

Efisiensi

Efisiensi menggambarkan berapa masukan (*input*) yang diperlukan untuk menghasilkan suatu unit keluaran (*output*). Menurut SP. Hasibuan (1984:233-4) yang mengutip pernyataan dari H. Emerson: Efisiensi adalah perbandingan yang terbaik antara *input* dan *output* (hasil antara keuntungan dengan sumber-sumber yang dipergunakan) seperti halnya juga hasil optimal yang dicapai dengan penggunaan yang terbatas.

Efektifitas

Efektifitas diartikan sebagai kemampuan suatu unit untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sejalan dengan pendapat dari Komarudin (1994:269) efektifitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan atau kegagalan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Penilaian Kinerja

Mulyadi (1993:419) mengemukakan Penilaian Kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan.

Analisis Data

Untuk menjawab permasalahan yang terdapat dalam rumusan masalah, maka peneliti menggunakan metode analisa kuantitatif deskriptif dan tidak menggunakan analisis statistik. Metode yang digunakan adalah analisa pengukuran kinerja pusat laba yaitu dengan menggunakan rumus menurut Anthony (1985) dengan menggunakan rumus:

1. Margin Kontribusi

$$\text{Pendapatan} - \text{Biaya}$$

2. Laba Divisi

$$\text{Total Margin Kontribusi} - \text{Biaya Tidak}$$

3. Laba Terkendali

$$\text{Laba Divisi} - \text{Biaya-Biaya}$$

4. Laba Sebelum Pajak

$$\text{Pendapatan} - \text{Total Biaya}$$

5. Laba Bersih

$$\text{Laba Operasional} - \text{Pajak}$$

Dengan membandingkan pendapatan atau laba yang diperoleh tahun terakhir dengan tahun sebelumnya, untuk mengetahui efektif dan efisien biaya dan pendapatan yang diperoleh.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pusat- Pusat Pertanggungjawaban pada PDAM Kota Padang

Pemberian tugas dan wewenang pada Instansi Daerah Air Minum Kota Padang cukup efektif, dapat dilihat dengan adanya pusat-pusat pertanggungjawaban. Adapun pusat-pusat Pertanggungjawaban pada PDAM Kota Padang adalah sebagai berikut:

1. Pusat Biaya yang terdiri dari unit-unit kerja non operasional seperti divisi perencanaan, divisi pengawasan, divisi administratif dan keuangan, divisi sumber daya manusia dan umum.

Divisi perencanaan mempunyai tugas pokok membantu direksi menyusun rencana kerja dan anggaran instansi baik jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang. Disamping itu, melakukan koordinasi terhadap segala kegiatan penyusunan rencana kerja dan anggaran instansi, juga mewakili PDAM Kota Padang dalam mengadakan hubungan dengan pihak ketiga berkenaan dengan pelaksanaan tugas-tugas divisi perencanaan.

Divisi pengawasan mempunyai tugas dalam membantu Direksi melakukan pengawasan dan pembinaan baik terhadap penyelenggaraan tata kerja dan anggaran maupun pemeliharaan dan peningkatan kesehatan Instansi Daerah Air Minum Kota Padang. Audit juga dilakukan atas seluruh kegiatan penghimpun dana, pengelolaan penggunaan dana, harta/kekayaan, milik instansi serta meneliti kelengkapan semua bentuk laporan. Disamping itu juga melakukan pengawasan terhadap operasional dan memberikan penilaian secara periodik.

Divisi administratif keuangan bertugas untuk membantu Direksi dalam merumuskan atau menyusun sistem dan prosedur akuntansi PDAM Kota Padang dan dijabarkan menjadi uraian bagi tugas operasional setiap unit organisasi, juga melaksanakan dan mengkoordinir kegiatan komputerisasi administrasi akuntansi keuangan kantor pusat dan unit-unit operasional.

Divisi sumber daya dan umum bertugas untuk membantu Direksi dalam menyelenggarakan tugas yang berhubungan dengan sumber daya manusia, juga memberikan saran terhadap penilaian pegawai instansi.

2. Pusat Pendapatan yaitu divisi keuangan yang bertanggung jawab terhadap sumber daya yang diperoleh.

Divisi keuangan bertugas untuk menjabarkan kebijakan umum Direksi mengenai program keuangan dan penjabarannya serta menyusun program kerja untuk kantor pusat dan kantor cabang. Mengidentifikasi proyek-proyek yang menguntungkan untuk dibiayai, melakukan monitoring atas perkembangan keuangan dan melakukan evaluasi serta pembinaan dalam masalah keuangan. Divisi ini juga bertugas melakukan penilaian dan monitoring atas kualitas aktiva produktif pada setiap kantor cabang dan melakukan evaluasi dengan mengadakan pertemuan setiap periode. Melakukan penelitian dan penilaian yang diajukan oleh kantor cabang.

3. Pusat Laba yaitu kasir-kasir cabang yang bertanggung jawab terhadap penerimaan pembayaran dari pelanggan maupun penerimaan kas lainnya.

Kasir-kasir cabang ini bertanggung jawab terhadap pendapatan yang biasanya bersumber dari pembayaran air dan pemasangan saluran baru. Dari pembayaran air seperti pembayaran lancar maupun tunggakan. Pemasangan baru seperti pemasangan saluran untuk rumah tangga, rumah ibadah, pertokoan maupun perkantoran.

Laporan Akuntansi Pertanggungjawaban

Pada dasarnya proses kegiatan akuntansi diakhiri dengan pelaporan, yaitu laporan pertanggungjawaban. Laporan ini dapat berupa laporan harian, bulanan, dan tahunan. Pada PDAM Kota Padang setiap kasir dari kantor cabang bertugas selain menerima pembayaran dari pelanggan, juga mencocokkan besarnya penerimaan uang/cek dengan kwitansi, menyiapkan bukti penerimaan kas/cek (BPnK/B) dan mencatat ke Daftar Penerimaan (DP) dan Laporan Harian Posisi Kas/Bank (LHPK/B) kemudian Bagian Pembukuan, petugas yang bertanggung jawab melakukan pencatatan aktifitas penjualan ke Kartu Persediaan, mencatat semua dokumen tersebut kedalam Buku Jurnal Penerimaan Kas/Bank, Buku Penjualan, Kartu Piutang, dan setiap akhir bulan memindahkan saldo dari Buku Jurnal ke Buku Besar dan mencocokkan saldo menurut Buku Besar dengan saldo Buku Pembantu. Diikuti laporan keuangan bulanan, dan laporan laba rugi atau pendapatan dan biaya. Laporan-laporan ini kemudian diserahkan kepada divisi administrasi dan keuangan dikantor pusat.

Laporan harian berupa laporan likuiditas dalam bentuk pembayaran yang disampaikan oleh kantor-kantor cabang terdiri dari transaksi-transaksi yang bersifat harian tentang posisi kas dalam bentuk ringkas ditambah informasi-informasi tentang keadaan masing-masing unit kerja. Laporan harian juga dibuat oleh masing-masing kasir untuk keperluan unit masing-masing dan diperlukan untuk penyusunan laporan bulanan dan tahunan. Dalam laporan bulanan yang berupa laporan laba rugi untuk melihat gambaran pendapatan-pendapatan dan biaya-biaya pada masing-masing unit. Apabila terjadi penyimpangan yang jumlahnya material maka dibuat suatu laporan penyimpangan anggaran.

Analisis dan Pembahasan

Analisa

Untuk menjawab permasalahan yang terdapat dalam rumusan masalah, metode analisa yang digunakan adalah metode analisa kuantitatif deskriptif dan tidak menggunakan analisis statistik. Metode yang digunakan adalah analisa pengukuran kinerja pusat laba serta membandingkan pendapatan atau laba yang diperoleh tahun terakhir dengan tahun sebelumnya, untuk mengetahui efektif dan efisien biaya dan pendapatan yang diperoleh. Rumus yang digunakan menurut Anthony (1985) adalah sebagai berikut:

1. Margin Kontribusi = Pendapatan - Biaya Terkendali
2. Laba Divisi = Total Margin Kontribusi - Biaya Tidak Langsung
3. Laba Terkendali = Total Laba Divisi - Biaya-Biaya Umum

4. Laba Sebelum Pajak = Pendapatan - Biaya

5. Laba Bersih = Laba Operasional - Pajak

Berdasarkan Laporan Laba Rugi yang diperoleh dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2012, maka dapat dibuat perhitungannya per tahun dengan menggunakan rumus menurut Anthony (1985) adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Pengukuran Profitability PDAM Kota Padang Dari Tahun 2009-2012

| Rasio | Th 2009 (Rp) | Th 2010 (Rp) | Th 2011 (Rp) | Th 2012 (Rp) |
|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|
| Margin Kontribusi | 33.732.544.173,97 | 31.266.150.808,86 | 33.905.013.239,89 | 44.209.965.981,67 |
| Laba Divisi | 33.220.584.526,29 | 31.033.289.932,10 | 33.577.461.169,68 | 42.275.771.479,32 |
| Laba Terkendali | (868.302.466,57) | (3.484.001.589,12) | (801.867.557,11) | 7.124.177.793,99 |
| Laba Sebelum Pajak | (2.454.027.894,14) | (3.173.137.544,92) | (489.538.838,45) | 8.242.160.605,91 |
| Laba Bersih | (2.454.027.894,14) | (3.173.137.544,92) | (489.538.838,45) | 4.974.322.297,85 |

Sumber: data diolah oleh peneliti

Pada Tabel 1 dapat diketahui bahwa PDAM Kota Padang mengalami kinerja baik pada tahun 2012. Pada pengukuran profitabilitas bernilai positif adalah tahun 2012.

Tahap selanjutnya adalah dengan membandingkan pendapatan atau laba yang diperoleh tahun terakhir dengan tahun sebelumnya, untuk mengetahui seberapa efektif dan efisien biaya serta pendapatan yang diperoleh. Serta untuk menilai kinerja manajemen.

Berdasarkan tabel *profitability* diatas, bisa kita lihat bahwa dari tahun 2009 ke tahun 2010 manajemen PDAM Kota Padang tidak efektif dan efisien dalam mengoperasikan anggaran biaya, ditandai dengan besarnya biaya operasional instansi, dan kondisi instansi yang merugi cukup besar, hal ini mungkin disebabkan karena dampak bencana alam yang melanda Kota Padang pada tahun 2009 dan masa pembangunan dan perbaikan infrastruktur lainnya pada tahun 2010.

Kemudian ditahun 2011, instansi bisa dikatakan cukup efisien dalam mengelola anggaran biaya terbukti dengan keberhasilan manajemen memperkecil angka kerugian dengan menekan anggaran biaya. Hal ini juga bisa menilai kinerja manajemen yang cukup efektif dalam pencapaiannya dimasa-masa sulit instansi.

Kinerja yang sangat baik telah berhasil dicapai oleh manajemen pada tahun 2012. Dibandingkan dengan tahun 2011 lalu, instansi pada tahun 2012 ini berhasil lepas dari masa-masa sulit. Keefektifan dan efisiensi kinerja manajemennya dinilai dari pencapaian laba yang cukup signifikan dengan anggaran biaya yang tidak terlalu besar, sekaligus menjawab penilaian terhadap kinerja manajemen yang dituntut efektif dan efisien dalam setiap kegiatan operasional instansi.

Penilaian Kinerja Pada Instansi Daerah Air Minum Kota Padang

Penilaian Kinerja Secara Umum

Pada Instansi Daerah Air Minum penilaian ini dilakukan secara rutin satu kali dalam setahun, dimulai pada bulan Juli dan anggaran dipakai sebagai alat untuk

mengendalikan manajemen dan penilaian kinerja manajer serta unit kerjanya. Adapun penilaian kinerja pada instansi Daerah Air Minum Kota Padang adalah sebagai berikut:

1. Tahap Persiapan

Pada tahap persiapan ada tiga tahapan yang harus dilakukan, yaitu penentuan daerah Pertanggungjawaban dan manager yang bertanggung jawab, penetapan kriteria dipakai untuk mengukur kinerja dan pengukuran kinerja yang sesungguhnya. Pada PDAM Kota Padang dapat dilihat dari struktur organisasi yang berbentuk divisi, dimana atasan memiliki beberapa bawahan dan bawahan hanya bertanggung jawab pada satu atasan yang memberinya tugas dan tanggung jawab sehingga terlihat penentuan daerah pertanggungjawaban dan siapa manager yang bertanggung jawab, dan itu semua sudah dilakukan pada Instansi Daerah Air Minum Kota Padang.

Penilaian dilakukan dengan membagi atas dua kelompok umum yaitu penilaian kinerja divisi atau cabang dan penilaian karyawan. Penilaian karyawan dibagi atas karyawan biasa dan karyawan yang menduduki jenjang manajerial.

Penilaian masing-masing divisi atau cabang dilakukan dengan cara membandingkan laba bersih usaha dari tahun sekarang dan tahun sebelumnya dan seterusnya. Sehingga berdasarkan perbandingan ini dapat diketahui prestasi suatu divisi atau cabang yang akan dijadikan pedoman bagi direksi dalam menetapkan kebijakan terhadap divisi atau cabang tersebut untuk periode berikutnya.

Sedangkan penilaian terhadap karyawan dilakukan dengan suatu tahapan yang disebut dengan penilaian karya dengan faktor-faktor yang dinilai dengan faktor teknis dan faktor non teknis untuk karyawan biasa dan ditambah faktor manajerial untuk karyawan yang memiliki jabatan.

2. Tahap Penilaian

Pada tahap penilaian dilakukan dengan cara membandingkan laba bersih usaha tahun sekarang dengan tahun sebelumnya dengan mencermati anggaran dengan realisasi serta rencana atau program kerja. Pada Instansi Daerah Air Minum Kota Padang, pengukuran terhadap hasil kinerja dilakukan setiap akhir tahun dengan melihat realisasinya. Selisih laba bersih tahun sekarang dengan tahun sebelumnya akan memperlihatkan keberhasilan atau kegagalan suatu unit organisasi, dan baik atau buruknya kinerja manajemen selalu dihubungkan dengan tujuan dan sasaran yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Divisi pengawasan melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap pelaksanaan dari rencana kerja dan anggaran tadi. Dan penyimpangan yang terjadi dianalisis untuk menentukan penyebab terjadinya penyimpangan tersebut.

Penilaian Kinerja Pimpinan Pada PDAM Kota Padang

Penilaian kinerja pada PDAM meliputi dua aspek penilaian yaitu dari segi kuantitatif dengan melihat hasil yang telah dicapai dan menilai aspek yang bersifat kualitatif. Faktor kualitatif yang dinilai meliputi kemampuan pimpinan dalam merencanakan

pekerjaan dan mengawasi pekerjaan serta pembinaan terhadap bawahan. Adapun faktor-faktor kualitatif terlihat sebagai berikut:

1. Faktor teknis yang terdiri dari ketelitian atau mutu pekerjaan, volume pekerjaan yang memenuhi syarat, pengetahuan dan penugasan tugas, pemahaman terhadap masalah, daya kreasi, dan ungkapan lisan maupun tertulis.
2. Faktor non teknis yang terdiri dari kesetiaan terhadap instansi, rasa tanggung jawab, disiplin, etika dan sikap terhadap pekerjaan.
3. Faktor manajerial atau kepemimpinan, terdiri dari perencanaan dan pengawasan pekerjaan, pelaksanaan tugas yang didasarkan kepada hasil dari unit kerja yang dipimpin.

Penilaian terhadap kinerja pimpinan dimulai setiap awal bulan Juli, dimana bagian administrasi kepegawaian dan bagian umum menyiapkan formulir penilaian karya yang berisi kriteria-kriteria yang akan dinilai dan tujuan penilaian kinerja dan formulir ini kemudian diserahkan pada pimpinan tersebut. Formulir yang telah diisi kemudian diserahkan kembali kepada bagian administrasi untuk digabungkan dan diserahkan ke biro personalia untuk dibuatkan rekomendasi. Rekomendasi ini akan menggambarkan rekapitulasi hasil penilaian dan analisa angka statistik dan angka anggaran.

Divisi sumber daya manusia lalu meneruskan rekomendasi tersebut kepada direksi untuk penilaian akhir yang berupa keputusan. Bagian administrasi dan kepegawaian lalu menerima semua arsip tadi dan melaksanakan semua keputusan direksi dengan membuat rekapitulasi keputusan dari surat keputusan, dan hasil penilaian ini akan diputuskan pada rapat direksi. Hasil penilaian akan dijadikan sebagai input untuk pengembangan pimpinan dan untuk menentukan serta menggambarkan keberhasilan seorang pimpinan. Hasil penilaian juga dijadikan sebagai dasar penentuan kebijaksanaan apa yang akan diberikan kepada pimpinan tersebut, juga sebagai dasar distribusi penghargaan. Penilaian kinerja pimpinan lebih dititik beratkan pada penilaian yang bersifat kualitatif yang langsung oleh manager yang berada di atasnya. Penilaian kualitatif ini merupakan penilaian yang tidak menggunakan angka-angka, tetapi berdasarkan mutu dari seorang manager dalam merencanakan pekerjaan serta pembinaan terhadap bawahan. Penilaian ini bersifat subjektif karena hasil penilaian semata-mata berdasarkan kepada pendapatan dari manager yang memberikan penilaian.

Analisa Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Untuk Menilai Efisiensi dan Efektifitas Kinerja Manajemen Pada PDAM Kota Padang

Untuk mengetahui bagaimana penerapan dari akuntansi Pertanggungjawaban, harus dilakukan evaluasi terhadap penerapannya, lalu dapat disimpulkan apakah penerapan belum baik atau masih memerlukan perbaikan. Agar penerapannya dapat memotivasi manager lebih berprestasi diperlukan suatu sistem informasi akuntansi yang memenuhi konsep akuntansi pertanggungjawaban. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Se Tin, Viyanti 2010 bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya dan pusat investasi telah cukup baik. Namun, penilaian kinerja pada pusat

biaya belum efisien. Hal ini dikarenakan adanya kenaikan harga bahan bakar gas dan perubahan kurs dolar serta seringnya terjadi *unscheduled shutdown* yang menyebabkan meningkatnya biaya jasa profesional pada pabrik amoniak IB dan pabrik amoniak II.

Instansi Daerah Air Minum Kota Padang, sudah menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban, yaitu dengan adanya pembentukan kantor-kantor cabang, serta adanya jenis-jenis pusat pertanggungjawaban, seperti pusat biaya, pusat laba, dan pusat pendapatan. Pusat biaya terdiri dari deputi-deputi, sedangkan pusat laba terdiri dari kantor-kantor cabang. Setiap deputi dan kantor cabang merupakan unit kerja yang bertanggung jawab kepada direksi.

Penilaian prestasi untuk masing-masing pusat pertanggungjawaban didasarkan kepada pencapaian angka-angka dari masing-masing unit, begitu pula penilaian bagi managernya. Dilihat dari penilaian prestasi untuk masing-masing pusat pertanggungjawaban pada Instansi Daerah Air Minum Kota Padang, dapat dikatakan sudah berhasil walaupun terdapat kelemahan-kelemahan tertentu.

Selanjutnya dalam penilaian prestasi managernya pada PDAM Kota Padang adalah dengan cara melihat hasil yang diperoleh oleh masing-masing cabang untuk tiap-tiap peringkat unit yang ada, apakah hasil yang diperoleh baik yaitu dapat melebihi pencapaian dari tahun sebelumnya, atau malah menurun dari tahun yang sebelumnya.

SIMPULAN

Dari uraian dan pembahasan mengenai akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat untuk menilai efisiensi dan efektifitas kinerja manajemen dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. PDAM Kota Padang telah menetapkan cabang-cabang sebagai pusat laba dalam penilaian kinerja /pengukuran, yaitu dengan menetapkan anggaran laba untuk setiap cabang dan kemampuan pencapaian laba dijadikan sebagai dasar untuk mengukur atau menilai kerja cabang.
2. Sistem pengawasan manajemen terdiri dari struktur dan proses. Struktur pengawasan manajemen meliputi pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi. Sedangkan proses pengawasan manajemen meliputi penyusunan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan, dan pengukuran, pelaporan, dan analisa, kesemua proses pengawasan ini saling berhubungan antara satu dengan yang lainnya.
3. Suatu struktur pengawasan manajemen dapat dikatakan sebagai pusat laba apabila organisasi suatu instansi terdiri dari beberapa unit, setiap unit melakukan pencatatan tersendiri terhadap pendapatan dan biaya, manajemen masing-masing unit mengawasinya dan setiap unit melaporkan kegiatannya kepada atasannya sebagai pertanggungjawabannya, atas akan mengadakan evaluasi terhadap pekerjaan unit-unit organisasi tersebut. Berdasarkan hal-hal diatas, PDAM Kota Padang dapat dikatakan sebagai suatu pusat laba atau *profit center*.

4. Proses pengawasan manajemen terhadap laba pada PDAM Kota Padang dilakukan dengan menyusun program laba yang menyangkut rencana dalam jangka waktu tahun mendatang. Rencana ini akan dilakukan secara bertahap, dengan satuan moneter, rencana jangka pendek tersebut dikenal dengan anggaran.
5. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PDAM Kota Padang sudah dapat dikatakan efektif karena sudah terpenuhinya sebagian besar syarat-syarat dari diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban.
6. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada PDAM Kota Padang sudah dapat dikatakan efisien karena merujuk pada pencapaian tahun 2012 yaitu dengan anggaran biaya yang minimal dapat menghasilkan laba atau pendapatan yang cukup baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., Govindarajan, Vijay. 2008. *Management Control System*. Salemba Empat. Jakarta.
- Atkinson, Anthony, A. Et, al. 1995. *Management Accounting*. Prentice Hall International.
- Bodnard, George H. 1994. *Accounting Information System*. John Wiley and Sons, Inc., New York.
- Damayanti, Eva. 2004. *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban melalui Pusat Biaya sebagai Alat Pengendalian Manajemen pada PT. Pos Indonesia*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Fakultas Ekonomi Universitas Gunadarma No.2 Jilid 9.
- Edwar, dkk. 2012. *PDAM Kota Padang Bangkit Dari Kehancuran, Padang*. PT. Grafika Jaya.
- Evi Triani. 2005. *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Untuk Penilaian dan Motivasi Bagi Pimpinan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumbar*. Skripsi.
- Gray Jack and Don Ricketts. 1991. *Cost and Management Accounting*, Mc Graw Hill Inc, New York.
- Gudono. 1993. *Akuntansi Manajemen*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Hanafi, Mamduh M dan Halim. 1995. *Analisis Laporan Keuangan*. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Hansen., Mowen. 2006. *Management Accounting*. Salemba Empat. Jakarta.
- . 2009. *Akuntansi Manajerial*. Salemba Empat. Jakarta.
- Ikatan Akuntansi Indonesia. 1994. *Standar Akuntansi Keuangan*. Jakarta, Salemba Empat.
- Lubis, Arfan Ikhsan. 2009. *Akuntansi Keperilakuan*. Salemba Empat. Jakarta
- Maksum Azhar. 1990. *Penggunaan Data Akuntansi Dalam Merancang Sistem Evaluasi Kinerja Manajemen*. Majalah Akuntansi, No. 5
- Mulyadi. 1993. *Akuntansi Biaya Untuk Manajemen*. Yogyakarta BPFE-UGM/2001, Akuntansi Manajemen, Jakarta, Salemba Empat, Edisi 3
- Mulyadi. 1997. *Akuntansi Manajemen*. STIE YKPN. Yogyakarta.

- Mulyadi. 2012. *Akuntansi Biaya*. Edisi Kelima. Cetakan Sebelas. Yogyakarta: BPFE.
- Robert N. Anthony. 1997. *Management Control System*. Jakarta (terjemahan) Erlangga, Edisi kelima.
- Se Tin, Viyanti. 2010. *Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Terhadap Penilaian Prestasi Kinerja*. Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi No.3 Tahun ke-1 September-Desember 2010 Diakses pada tanggal 25 Agustus 2013, dari <http://repository.maranatha.edu/>.
- Siegel, Joel G, et al, 1994. *Dictionary of Accounting Terms*. Terjemahan Muhammad Kurdi, Drs., PT. Grammedia Indonesia, Jakarta.
- Sigar, Stevy., Elim, Inggriani. 2014. *Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja pada PT. Bank Sulut Cabang Tondano*. Jurnal EMBA. Vol. 2 No. 1 Hal. 499-509.
- Sjahrial, Dermawan dan Djahotman Purba. 2011. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Sugiri, Slamet. 2009. *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta. UPP-AMP-YKPN.
- Syamsudin, Lukman. 2002. *Manajemen Keuangan Perusahaan (Konsep Aplikasi dalam Perencanaan, Pengawasan, dan Pengambilan Keputusan)*. Edisi Baru. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Tumbuan, Rifky R. 2013. *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya*. Jurnal EMBA. Vol. 1 No. 3. Hal. 314-325.

=====