

**EVALUASI AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN TERHADAP
EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI PENGENDALIAN MANAJEMEN (STUDI
KASUS PADA SATUAN KERJA PENGEMBANGAN KINERJA
PENGELOLAAN AIR MINUM BANGKA BELITUNG DINAS PEKERJAAN
UMUM PROVINSI KEPULAUAN BANGKA BELITUNG)**

Nining Anggraini

Fakultas Ekonomi Universitas Bangka Belitung

Karmawan

Fakultas Ekonomi Universitas Bangka Belitung

ABSTRACT

The purpose of this study was to investigate and evaluate the concept of responsibility accounting which was applied in achieving effectiveness and efficiency of management control in the Satuan Kerja Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum Bangka Belitung. The research method used was descriptive method with qualitative literature study techniques and case studies. Analytical method used was comparing the theories held by the data obtained from case studies.

From the research, Satuan Kerja Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum Bangka Belitung had used the accounting system of accountability and applied consistently to achieve the effectiveness and efficiency of management control. It could be seen from the statement of responsibility accounting which was quite good to show increase of realization of the budget and on time job completion.

Keywords : Responsibility Accounting, Effectiveness And Efficiency, Management Control

1.1. Latar Belakang

Peraturan Menteri Keuangan No 171/PMK.05/2007 tentang sistem akuntansi dan pelaporan keuangan pemerintah pusat, menyatakan bahwa setiap instansi pemerintah baik yang menggunakan dana APBD maupun APBN harus melaporkan laporan keuangannya kepada pemerintah pusat maupun daerah pada setiap periode yang telah ditentukan. Pelaporan keuangan yang diwajibkan kepada setiap instansi mengharuskan para manajemen yang berada di dalam instansi untuk lebih memperhatikan pelaporan keuangannya. Pelaporan keuangan menggambarkan prestasi kinerja dari setiap instansi dalam pengendalian manajemen juga efektivitas dan efisiensi yang telah diterapkan.

Manajemen dibebankan untuk mencapai efektivitas dan efisiensi yaitu tanggungjawab untuk mencapai produksi (efektivitas) sesuai dengan anggaran dan tanggungjawab keuangan untuk mengendalikan kos (efisiensi). Keduanya dapat berjalan selaras dan seimbang tentunya dengan pengendalian manajemen yang optimal. Pengendalian manajemen merupakan proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi

lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi sehingga sistem pengendalian manajemen harus sesuai dengan strategi yang diterapkan dalam organisasi tersebut.

Dalam pengendalian yang dilakukan oleh manajemen, mereka dituntut untuk memberikan kinerja dan kontribusi yang baik bagi organisasi yang dipimpinnya, oleh karena itu prestasi terhadap pengendalian manajemen dapat dilihat dan diukur dari laporan keuangannya.

Laporan keuangan berfungsi memberikan gambaran dan informasi bagaimana suatu instansi mengelola keuangannya. Laporan keuangan yang baik tentunya menggambarkan penerapan akuntansi yang baik dalam suatu instansi atau organisasi. Agar akuntansi dapat digunakan sebagai alat yang efektif dan efisien bagi pengendalian manajemen maka diperlukan suatu sistem akuntansi yang dapat mengendalikan pelaksanaan tugas instansi. Alat pengendalian yang dapat digunakan untuk menilai efektifitas dan efisiensi kinerja pengendalian manajemen yaitu akuntansi pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan subsistem akuntansi yang memfokuskan pada penyusunan laporan keuangan yang menggambarkan laporan prestasi yang dikaitkan kepada individu atau anggota-anggota kelompok suatu instansi atau perusahaan dengan cara menekankan pada faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh individu atau anggota-anggota kelompok tersebut. Laporan prestasi harus disusun sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*). Konsep ini hanya mengubah penekanan dan pengumpulan data agar dapat ditetapkan tanggungjawab perencanaan dan tanggungjawab keuangan yang terjadi pada tingkat manajemen sesuai dengan bidang pertanggungjawaban instansi. Fokus dari akuntansi pertanggungjawaban adalah unit-unit instansi atau organisasi yang bertanggung jawab untuk menyelesaikan kegiatan atau mencapai tujuan tertentu.

Penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban di dalam instansi adalah upaya dari instansi pemerintah untuk melakukan pengendalian keuangan secara efektif dan efisien, serta menilai bagaimana prestasi kinerja dari berbagai pusat tanggungjawab dalam laporan keuangan yang disajikan dan di mana akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu bentuk akuntansi yang dapat memberikan informasi kepada pimpinan untuk melakukan pengendalian pada situasi tertentu dan menilai prestasi kinerja setiap pusat pertanggungjawaban.

Penerapan konsep akuntansi pertanggungjawaban tidak menjamin bahwa sistem pengendalian manajemen pasti berhasil dengan baik, karena terdapat faktor penting yang tidak dapat diabaikan yaitu kemampuan dan perilaku pelaksana dari sistem tersebut. Untuk itu perlu pengetahuan dan penguasaan yang baik dalam bidangnya juga motivasi bagi setiap orang di dalamnya agar dapat menjalankan kegiatan sebaik mungkin, agar kegiatan yang dijalankan selaras dengan tujuan yang diinginkan bersama.

Satuan Kerja Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum Bangka Belitung merupakan Instansi yang memiliki ruang lingkup pekerjaan yang cukup luas yang bergerak dalam bidang pelayanan masyarakat yaitu membangun instalasi air minum bagi perdesaan rawan air. Di setiap tahunnya Satker memiliki program kegiatan yang cukup banyak yaitu berupa pembangunan fisik, konsultasi dan kegiatan swakelola. Oleh karena

itu Satuan Kerja Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum Bangka Belitung terus meningkatkan anggaran di setiap periode. Dengan kegiatan dan anggaran yang bertambah maka diperlukan sistem akuntansi pertanggungjawaban untuk menilai kinerja pengendalian manajemen yang telah diterapkan.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka penulis mengangkat permasalahan mengenai peranan sistem akuntansi pertanggungjawaban, dimana akuntansi pertanggungjawaban dapat membantumanajemen dalam menciptakan pusat pertanggungjawaban, penyusunan anggaran, pengendalian dan pelaporan.

Adapun yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini antara lain:

1. Apakah Satuan Kerja Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum telah menggunakan sistem akuntansi pertanggungjawaban?
2. Apakah sistem pelaporan akuntansi pertanggungjawaban diterapkan secara konsisten oleh Satuan Kerja Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum Bangka Belitung?
3. Apakah akuntansi pertanggungjawaban di Satuan Kerja Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum Bangka Belitung yang digunakan dapat mencapai efektivitas dan efisiensi pengendalian manajemen?

1.3. Batasan Masalah

Peningkatan sumber daya manusia dan tanggung jawab manajemen menjadi salah satu faktor penting dalam fase manajemen. Tempat yang menjadi studi kasus dalam penulisan skripsi ini adalah salah satu Instansi Pemerintah yang memiliki struktur fungsional, pendekatan yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dan peneliti memberi batasan masalah dalam penelitian ini yaitu bagaimana evaluasi akuntansi pertanggungjawaban terhadap efektivitas dan efisiensi pengendalian manajemen di Satuan Kerja Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum Bangka Belitung (Satker PKPAM-BB) dan penerapan akuntansi pertanggungjawaban akan dievaluasi mulai dari tahun 2007, 2008 sampai dengan 2009.

1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.4.1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui apakah Satuan Kerja Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum Bangka Belitung sudah menggunakan sistem akuntansi pertanggungjawaban.
- b. Untuk mengetahui apakah sistem pelaporan akuntansi pertanggungjawaban di Satuan Kerja Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum Bangka Belitung telah diterapkan dengan konsisten.
- c. Untuk mengevaluasi penerapan akuntansi pertanggungjawaban di Satuan Kerja Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum Bangka Belitung dalam mencapai efektivitas dan efisiensi pengendalian manajemen.

1.4.2. Manfaat Penelitian

a. Bagi SATKER PKPAM Bangka Belitung

Memberikan input berupa masukan atau saran mengenai pengendalian manajemen dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban untuk mewujudkan efektivitas dan efisiensi pengendalian manajemen dan penilaian kinerja setiap pusat pertanggungjawaban untuk kemajuan satu kerja dimasa yang akan datang.

b. Bagi Penulis

Merupakan kesempatan untuk menerapkan teori yang diperoleh selam kuliah dalam praktik yang sebenarnya.

c. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini dapat dijadikan referensi sebagai bahan pelengkap data dan informasi yang diperlukan untuk penelitian sejenis.

1.5. Tinjauan Pustaka

Akuntansi pertanggungjawaban adalah subsistem akuntansi yang memfokuskan pada penyusunan laporan prestasi yang dikaitkan kepada individu atau anggota-anggota kelompok sebuah perusahaan dengan cara menekankan pada faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh individu-individu atau anggota-anggota kelompok tersebut. Akuntansi pertanggungjawaban sebenarnya timbul sebagai akibat adanya wewenang yang diberikan dan bagaimana mempertanggungjawabkan dalam bentuk suatu laporan tertulis.

Akuntansi pertanggungjawaban yang baik, dalam penerapannya harus menetapkan atau memberi wewenang secara tegas, karena dari wewenang ini akan menimbulkan tanggungjawab. Dengan wewenang dan tanggungjawab tersebut akan memudahkan pengendalian terhadap penyimpangan yang terjadi. Tanggungjawab juga mencakup akuntabilitas. Akuntabilitas secara tidak langsung mencerminkan pengukuran kinerja, yang berarti bahwa hasil actual dibandingkan dengan hasil yang diperkirakan atau dianggarkan. Sistem pertanggungjawaban, akuntabilitas, dan evaluasi kinerja seperti ini sering merujuk kepada akuntansi pertanggungjawaban karena peran penting yang dimainkan oleh ukuran dan laporan akuntansi tersebut dalam proses.

Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan mendefinisikan pengertian pengendalian manajemen sebagai berikut: *"Pengendalian manajemen adalah proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi"*.

Kegiatan pengendalian manajemen terdiri dari beberapa kegiatan, meliputi: 1. Merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi, 2. Mengkoordinasi aktivitas-aktivitas dari beberapa bagian organisasi, 3. Mengkomunikasikan informasi, 4. Mengevaluasi informasi, 5. Memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil jika ada, 6. Mempengaruhi orang-orang untuk mengubah perilaku mereka.

Pengendalian manajemen tidak berarti mengharuskan agar semua tindakan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya, seperti anggaran. Rencana seperti itu didasarkan pada situasi yang dipercaya ada pada saat rencana tersebut diformulasikan. Jika situasi ini telah berubah pada waktu penerapannya, maka tindakan yang ditentukan oleh rencana mungkin tidak lagi sesuai. Pengendalian manajemen melibatkan antisipasi kondisi masa depan untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai. Jika seorang manajer menemukan pendekatan yang lebih baik yang lebih mungkin dibandingkan dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya untuk mencapai tujuan organisasi, sistem pengendalian manajemen seharusnya tidak merintangi penerapannya.

Pengendalian manajemen merupakan suatu sistem yang terdiri dari struktur dan proses. Struktur suatu sistem pengendalian manajemen dapat dikaitkan dengan pusat pertanggungjawaban dalam suatu sistem organisasi yang mengalir didalamnya. Sedangkan proses mengacu pada suatu aktivitas dimana para manajer dapat memastikan bahwa organisasi akan mendapatkan sumber-sumber yang dibutuhkan dan mampu menggunakannya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan mendefinisikan pengertian efisiensi dan efektivitas sebagai berikut: "Efisiensi merupakan rasio output terhadap input atau jumlah input per unit output". "Efektivitas ditentukan oleh hubungan antara output yang dihasilkan oleh suatu pusat pertanggungjawaban dengan tujuannya".

Pusat pertanggungjawaban A lebih efisien dari pada pusat pertanggungjawaban B jika ia (1). Menggunakan jumlah sumber daya yang lebih dari pada kantor tanggungjawab B, namun memproduksi output yang sama atau (2). Menggunakan sumber daya yang sama namun memproduksi output lebih besar. Dalam banyak pusat pertanggungjawaban, efisiensi diukur dengan cara membandingkan biaya-biaya aktual dengan standar dimana biaya-biaya tersebut harus diukur dengan output yang terukur.

Dibandingkan dengan efisiensi, yang ditentukan oleh hubungan-hubungan antara input dan output atau hubungan antara biaya standar dengan biaya aktual, efektivitas merupakan perbandingan antara volume produksi yang dicapai dan volume produksi yang menjadi target atau ditentukan antara output yang dihasilkan oleh pusat pertanggungjawaban dengan tujuan jangka pendek (*objectives*). Semakin besar output yang dikonstruksikan terhadap tujuan jangka pendek (*objectives*) perusahaan, maka semakin efektiflah unit tersebut. Dengan kata lain semakin sedikit biaya yang dikeluarkan untuk mendapatkan volume produksi yang semakin besar maka semakin akan efisien dan efektif tentunya dengan tidak mengabaikan komponen-komponen penting dalam produksi tersebut.

Efisiensi dan efektifitas berkaitan satu sama lain, setiap pusat pertanggungjawaban harus dapat efektif dan efisien dimana organisasi perusahaan harus mencapai tujuannya dengan cara yang optimum. Sebuah pusat tanggungjawaban, yang menjalankan tanggungjawabnya dengan mengkonsumsi sumber daya serendah mungkin bisa jadi akan efisien, namun jika output yang dihasilkannya gagal memberikan sumbangan yang memadai pada pencapaian tujuan jangka panjang (*goal*) organisasi, maka ia tidaklah efektif. Secara singkat, sebuah pusat pertanggungjawaban akan bersifat efisien jika melakukan hal-hal tertentu secara tepat, dan akan bersifat efektiflah jika melakukan hal-hal yang tepat.

1.6. Metodologi Penelitian

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menggunakan metode penelitian sebagai berikut:

1. Studi Pustaka

Untuk membekali penulis dengan teori-teori akuntansi pertanggungjawaban dan mengetahui kondisi-kondisi yang diperlukan sebagai syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban serta membantu penulis dalam menjawab *research question* yang

telah ditentukan sebelumnya, maka penulis melakukan studi kepustakaan dengan cara membaca literatur-literatur mengenai akuntansi pertanggungjawaban.

2. Studi Kasus

Untuk memperoleh informasi dan gambaran yang sesungguhnya mengenai hal-hal yang berkaitan dengan penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban penulis melakukan penelitian secara langsung pada Satuan Kerja Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum (Satker PKPAM-BB) sebagai objek penelitian dan melakukan wawancara kepada pihak-pihak yang dapat memberikan informasi mengenai penelitian yang akan dilakukan.

Metode Analisis

Penulis melakukan analisis dengan cara membandingkan antara teori-teori yang penulis miliki dengan data-data yang di dapat dari studi kasus. Dalam analisis ini penulis melakukan pemahaman akan kondisi-kondisi yang ada dalam perusahaan, kemudian melakukan analisis perbedaan-perbedaan yang terjadi, dan menentukan apakah perbedaan-perbedaan itu menyangkut hal-hal yang *principal*, dari analisis ini penulis dapat menyimpulkan tentang efisiensi dan efektifitas model sistem akuntansi pertanggungjawaban, serta memberikan saran-saran yang tepat mengenai penerapannya dimasa yang akan datang.

1.8. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat yang menjadi objek penelitian ini adalah Satuan Kerja Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum Bangka Belitung (Satker PKPAM-BB) Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Dan waktu yang dibutuhkan oleh peneliti adalah selama 2 bulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

IV.1. Evaluasi Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban pada Satker PKPAM Babel

IV.1.1. Evaluasi Atas Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan suatu susunan dan hubungan Antara tiap bagian yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan. Struktur organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara sub unit dalam organisasi dan menunjukkan pembatasan formal mengenai garis wewenang, tanggungjawab, komunikasi dan pelaporan di dalam organisasi. Struktur organisasi perlu disusun untuk membagi instansi ke dalam unit-unit kerja, untuk memberikan wewenang dan tanggungjawab serta untuk menentukan dimana keputusan diambil.

Struktur organisasi yang baik menggambarkan secara jelas garis wewenang dan tanggungjawab dari tiap tingkatan manajemen sehingga masing-masing individu dapat mengetahui wewenang dan tanggungjawabnya dalam melaksanakan kegiatan sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah digariskan oleh instansi. Didalam proses penyusunannya telah dilakukan spesialisasi, standarisasi, dan koordinasi kegiatan kerja yang jelas antara bagian. Struktur organisasi yang demikian merupakan konsep dari akuntansi pertanggungjawaban. Setiap unit di dalam organisasi telah diberikan pendelegasian wewenang sehingga masing-masing unit dapat mengetahui batasan-batasan wewenang yang ada dan tanggungjawab untuk setiap kegiatan yang dilakukan. Dengan menugaskan sebagian pekerjaan kepada bawahan berarti manajer memberikan

wewenang dan tanggungjawab yang seimbang dan kemudian setiap bawahan harus dapat mempertanggungjawabkannya kepada atasan sesuai dengan struktur organisasi sehingga dapat dilakukan pengendalian.

Pengendalian dalam hal ini adalah dapat dimintanya pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas yang dilaksanakan oleh masing-masing unit kerja untuk dimintai pertanggungjawaban sebagai bentuk pengendalian tersebut tentunya kepada unit kerja harus terlebih dahulu diberi wewenang yang cukup untuk pengendalian kegiatan unitnya. Dengan wewenang ini kepala unit dapat menentukan targetnya, Membuat keputusan untuk melakukan kegiatan di unitnya dan dapat mengantisipasi tindakan dengan segera apabila terjadi penyimpangan.

Akuntansi pertanggungjawaban menganggap bahwa pengendalian organisasi dapat meningkat dengan cara menciptakan jaringan pusat pertanggungjawaban yang sesuai dengan struktur organisasi formal perusahaan. Melalui struktur organisasi, manajemen melaksanakan pendelegasian wewenang untuk melaksanakan tugas khusus kepada manajemen yang lebih bawah, agar dapat dicapai pembagian pekerjaan yang bermanfaat sehingga menghasilkan efektifitas dan efisiensi pengendalian manajemen.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis akan melakukan evaluasi terhadap struktur organisasi ditinjau dari bentuk organisasi, sifat kewenangan, dan pola pendelegasian wewenang.

Struktur organisasi yang ada pada Satuan Kerja PKPAM Bangka Belitung merupakan organisasi yang fungsional, dimana susunan organisasi berdasarkan atas fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi tersebut. Fungsi-fungsi organisasi terbagi kedalam tujuh bagian, yaitu bagian bendahara pengeluaran/penerimaan, penguji SPM, unit akuntansi anggaran/barang, umum dan keuangan, pengaturan & kelembagaan, perencanaan dan pelaksanaan. Disini karyawan tidak bertanggungjawab kepada satu atasan saja melainkan juga terhadap kepala satuan kerja. Pimpinan sebagai kepala satuan kerja PKPAM Bangka Belitung berhak memerintah semua karyawan di semua bagian yang ada selama masih berhubungan dengan bidang kerjanya.

Dalam pola struktur organisasi yang diterapkan oleh Satuan Kerja Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum Bangka Belitung, kepala satuan kerja menempatkan para pelaku organisasi sesuai dengan keahlian masing-masing dalam bagian-bagian organisasi tersebut sehingga lebih mudah dilakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan operasional.

Kelemahan dalam struktur organisasi pada Satuan Kerja PKPAM Bangka Belitung adalah kemungkinan akan timbulnya konflik dan kecemburuan antar bagian karena masing-masing bagian lebih mementingkan tujuan dan fungsinya dan kesulitan untuk menentukan keefektifan manajemen fungsional karena masing-masing fungsi memberikan sumbangan pada hasil akhir untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam perkembangannya struktur organisasi satuan kerja telah mengalami perubahan, namun demikian perubahan yang dilakukan tidak mengakibatkan reorganisasi secara keseluruhan terhadap organisasi yang telah ada melainkan menambah bagian-bagian

tertentu yang harus dipisahkan dari bagian yang lainnya sehingga memudahkan manajemen melakukan pengendalian.

Dalam hal ini penulis berpendapat bahwa struktur organisasi yang digunakan sudah cukup baik karena mempertimbangkan prinsip fleksibilitas serta dinamis dalam menyusun dan mengembangkan suatu organisasi. Dilihat dari sudut pengendalian, menurut penulis struktur organisasi fungsional yang diterapkan oleh Satker PKPAM Bangka Belitung cukup memadai, tampak bahwa pembagian unit kerja berdasarkan fungsi dan adanya uraian tugas secara jelas yang memperlihatkan pemisahan tugas, wewenang, dan tanggungjawab masing-masing bagian kerja dalam Satuan Kerja telah memperlihatkan unsur pengendalian yang cukup memadai, hal ini mendukung diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban.

b. Sifat Kewenangan

Struktur organisasi pada Satuan Kerja Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum Bangka Belitung berbentuk lini atau garis dengan puncak pimpinan tertinggi adalah Direktorat Jenderal Cipta Karya selaku penanggungjawab program atasan kepala satuan kerja. Ciri dari tipe ini adalah bawahan hanya mempunyai satu pimpinan tunggal atau satu komando saja dalam arti bawahan melaksanakan tugas dan tanggung jawab langsung kepada atasannya melalui tingkatan organisasi. Dalam pelaksanaan tugas sehari-hari ciri-ciri tersebut tampak dalam aliran wewenang dan tanggung jawab sebagai berikut:

Puncak pimpinan tertinggi dipegang oleh Direktorat Jenderal Cipta Karya dan dibantu oleh Direktur Cipta karya membawahi Kepala Dinas Pekerjaan Umum (PU) Bangka Belitung selaku Atasan langsung selanjutnya dibawah oleh Kepala Satuan Kerja Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum Bangka Belitung kemudian Kepala Satuan Kerja Membawahi 6 Bagian. Aliran wewenang dan tanggungjawab yang ada mulai dari Kepala Satuan Kerja sampai ke tingkat pelaksana telah didukung pula dengan uraian tugas dari masing-masing bagian manajemen dan kepada siapa harus bertanggungjawab, masing-masing bagian ditetapkan dengan jelas, sehingga tiap tingkatan manajemen sampai tingkat pelaksana dapat menjelaskan tugasnya sampai tingkat pelaksana dapat menjelaskan tugasnya sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab secara jelas. Uraian tugas tersebut juga bermanfaat untuk memberi pedoman bagi tingkatan manajemen yang menerima tugas, menghindari kesalahpahaman, serta menghindari duplikasi tugas/tanggungjawab ganda. Dengan adanya komunikasi timbal balik antar bagian yang ada serta hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan, maka hal ini merupakan praktik pengendalian yang baik. Menurut pendapat penulis dengan adanya uraian tugas dan aliran wewenang yang jelas serta adanya komunikasi yang baik, maka penerapan tipe organisasi ini cukup memadai bagi Satuan Kerja Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum Bangka Belitung dalam menjalankan kegiatannya agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

IV.1.2. Evaluasi Bentuk Pusat Pertanggungjawaban

Salah satu karakteristik untuk menerapkan akuntansi pertanggungjawaban adalah harus adanya pusat pertanggungjawaban. Agar dapat melakukan identifikasi terhadap pusat pertanggungjawaban, struktur organisasi harus harus jelas memisahkan antara tugas, wewenang dan tanggung jawab untuk masing-masing tingkatan manajemen. Struktur

organisasi yang demikian telah dimiliki oleh Satuan Kerja Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum Bangka Belitung.

Sehubungan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban di Satuan Kerja Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum Bangka Belitung dan berdasarkan struktur organisasi yang ada hanya terdapat satu pusat pertanggungjawaban di dalamnya, yaitu pusat biaya.

Pusat Biaya (*Expense Center*)

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi menejernya dinilai berdasarkan biaya yang telah dikeluarkan. Suatu unit organisasi disebut sebagai pusat biaya apabila ukuran kinerja dinilai berdasarkan biaya yang telah digunakan (bukan nilai output yang dihasilkan). Dengan demikian Satuan Kerja Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum Bangka Belitung yang pusat pertanggungjawabannya berupa pusat biaya bertanggung jawab terhadap efisiensi dan efektifitas beban yang berada dalam pengendaliannya serta tingkat efisiensi fisik dan rupiah yang dikeluarkan. Adapun tugas pusat biaya pada Satuan Kerja Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum Bangka Belitung adalah manajer bertanggungjawab mengatur setiap biaya yang dikeluarkan melakukan pengawasan dan pengendalian serta memberikan laporan terhadap anggaran dan realisasi yang telah dilakukan.

IV.1.3. Evaluasi Terhadap Anggaran

Dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban setiap pusat pertanggungjawaban diukur prestasinya berdasarkan perbandingan antara anggaran dan realisasinya. Anggaran merupakan rencana operasi keuangan, yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan dan sumber pendapatannya yang diharapkan untuk dapat membiayai kegiatan perusahaan dalam periode waktu tertentu. Agar akuntansi pertanggungjawaban dapat menyajikan informasi yang berguna bagi manajemen dalam pengambilan keputusan diperlukan anggaran yang disusun sesuai dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam satuan kerja sehingga akuntansi pertanggungjawaban dapat menyajikan informasi yang membandingkan antara anggaran dan realisasinya sehingga manajemen dapat mengambil tindakan yang tepat agar tujuan dapat tercapai. Oleh karena itu terdapat hubungan yang erat antara pusat pertanggungjawaban dan anggaran.

Proses penyusunan anggaran pada Satuan Kerja Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum Bangka Belitung bermula pada penyusunan RKA-KL (Rencana Kerja Dan Anggaran Kementerian/Lembaga) yang dibuat oleh kepala satuan kerja bersama pusat pertanggungjawaban selaku pihak yang mempunyai kepentingan terhadap usulan anggaran yang isinya berupa penyusunan informasi sebagai berikut:

- a. Rencana kegiatan dan rincian belanja
- b. Pendapatan yang diterima satker
- c. Rencana penarikan dana

Proses persiapan pelaksanaan anggaran untuk tahun selanjutnya pada Satuan Kerja Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum Bangka Belitung adalah sebagai berikut:

- 1) Pengguna anggaran selaku kepala satuan kerja bersama pusat pertanggungjawaban melakukan penyusunan DIPA (Dokumen Pelaksanaan Anggaran) segera setelah RKA-

KL disetujui oleh DPR dan disepakati dengan Ditjen Anggaran. Penyusunan DIPA tersebut agar berpedoman kepada Peraturan Menteri Keuangan No. 105/PMK.02/2008 tentang Petunjuk Penyusunan Dan Penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga dan Penyusunan, Penelaahan, Pengesahan dan Pelaksanaan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran Tahun Anggaran selanjutnya.

2) Dalam DIPA dimaksud, pengguna anggaran mencantumkan nama pejabat perbendaharaan (Kuasa Pengguna Anggaran, Pejabat Penanda tangan SPMDan Bendahara Pengeluaran) dengan ketentuan:

- a. Pencantuman pejabat perbendaharaan tersebut dapat merupakan pejabat lama yang masih melanjutkan tugasnya, atau pejabat baru yang ditunjuk,
- b. Pejabat perbendaharaan tersebut dapat melaksanakan tugas dan kewenangan penggunaan anggaran setelah DIPA disahkan;
- c. Perubahan/penggantian pejabat perbendaharaan tersebut dilakukan oleh pengguna anggaran sesuai ketentuan.

3) Kuasa pengguna anggaran/Kepala Satuan Kerja, sesuai Peraturan Presiden NO. 8 Tahun 2006 tentang Perubahan keempat atas Keputusan Presiden Nomor 80 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang Dan Jasa Pemerintah (Pasal 9 Ayat 6), dapat melaksanakan proses pengadaan barang/jasa sebelum dokumen anggaran disahkan sepanjang anggaran untuk kegiatan yang bersangkutan telah dialokasikan, dengan ketentuan penerbitan surat penunjukan penyedia barang/jasa (SPPBJ) dan penandatanganan kontrak pengadaan barang/jasa dilakukan setelah DIPA disahkan.

Prosedur penyusunan anggaran pada Satker Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum Bangka Belitung adalah cukup baik karena terlihat keterlibatan dari semua unit organisasi selaku pusat pertanggungjawaban yang mempunyai kepentingan terhadap usulan anggaran, serta adanya partisipasi paramanager pusat pertanggungjawaban dalam penyusunan anggaran dan adanya keterlibatan departemen anggaran dan komite anggaran yang membantu mengendalikan anggaran. Hal ini memperlihatkan bahwa anggaran yang disusun adalah suatu anggaran yang merupakan hasil kesepakatan bersama guna mencapai tujuan keseluruhan satuan kerja.

IV.2. Evaluasi Penerapan Sistem Pelaporan Akuntansi Pertanggungjawaban Satker PKPAM Babel

IV.2.1. Evaluasi Terhadap Sistem Pencatatan

Dalam menjalankan kegiatan sehari-hari Satuan Kerja Pengembangan Kinerja pengelolaan Air Minum melakukan pencatatan atau pembukuan atas semua kegiatan dan transaksi yang telah dilakukan. Dalam hal ini pencatatan tersebut dilakukan oleh bagian keuangan khususnya bagian akuntansi.

Dikarenakan pusat pertanggungjawaban yang ada pada Satker merupakan Pusat Biaya oleh karena itu akun yang ada pada Laporan Keuangan Satker hanya berupa neraca. Pada praktiknya pengelompokan akun/rekening neraca pada Satker Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum Bangka Belitung secara garis besar terdiri dari:

AKUN NERACA	KELOMPOK	KODE AKUN
ASET (1)	Aset Lancar	11
	Aset Tetap	13
Kewajiban (2)	Kewajiban Jangka Pendek	21
Ekuitas Dana (3)	Ekuitas Dana Lancar	31
	Ekuitas Dana Investasi	32

Berikut ini pengelompokan biaya dan kode akun:

JENIS BELANJA	SUB BELANJA	KODE AKUN
Belanja Pegawai (51)	Belanja Gaji dan Tunjangan PNS	5111
	Belanja Honorarium	5121
	Belanja Lembur	5122
Belanja Barang (52)	Belanja Barang Non Operasional	5212
	Belanja Operasional	5211
	Belanja Perjalanan Dalam Negeri	5241
	Belanja Jasa	5221
	Belanja Pemeliharaan Perkantoran	5231
Belanja Modal (53)	Belanja Modal Jalan, Irigasi, dan Jaringan	5321
	Belanja Modal Peralatan dan Mesin	5341

Berdasarkan uraian di atas menurut penulis, Satuan Kerja Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum Bangka Belitung dalam pemberian kode akundan pengelompokan kode akun telah menganut konsep akuntansi pertanggungjawaban, karena telah mengidentifikasi kode akun tersebut sesuai dengan setiap kegiatan yang dijalankan. Sehingga memudahkan bagi Satker dalam mengetahui biaya-biaya yang terjadi pada pusat tanggungjawab dan adanya penyimpangan biaya dan memudahkan penetapan tanggungjawab untuk pusat tanggungjawab satker atas terjadinya transaksi keuangan serta mempercepat proses penyusunan laporan pertanggungjawaban secara keseluruhan.

IV.2.2. Evaluasi Atas Pelaporan

Salah satu konsep penerapan pusat pertanggungjawaban adalah harus dilaksanakan pelaporan dari pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban dapat menyampaikan hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan dan realisasi keuangan yang telah tercapai, laporan ini disebut laporan pertanggungjawaban.

Tujuan dari pembuatan laporan pusat pertanggungjawaban adalah agar manajer mengetahui hasil-hasil pelaksanaan kegiatan yang didelegasikan kepada pusat pertanggungjawaban, dengan demikian manajer dapat mengetahui apabila terdapat penyimpangan-penyimpangan selain itu laporan pertanggungjawaban dapat juga digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja dari pusat pertanggungjawaban.

Laporan pertanggungjawaban Satker Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum Bangka Belitung merupakan laporan tentang rencana kegiatan baik fisik maupun penggunaan anggarannya yang menjadi tanggung jawab pimpinan pusat pertanggungjawaban yang terdiri dari:

1. Neraca
2. Laporan realisasi anggaran
3. Laporan realisasi anggaran belanja
4. Laporan kembali belanja
5. Laporan realisasi anggaran pendapatan dan
6. Laporan kembali pendapatan

Adapun laporan yang dibuat oleh pusat pertanggungjawaban Satker Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum Bangka Belitung terdiri dari laporan yang berdasarkan periode yaitu:

1. Laporan Bulanan

Laporan bulanan yaitu laporan keuangan yang di buat setiap bulan yang mencantumkan setiap laporan dan realisasi anggaran yang telah dicapai dalam bulan tertentu. Laporan bulanan ditujukan kepada kepala satuan kerja dan pihak-pihak lainnya yang mengawasi perkembangan kegiatan dan realisasi keuangan dalam periode bulanan.

2. Laporan Triwulan

laporan triwulan yaitu laporan keuangan yang dibuat berdasarkan kurun waktu per triwulan yang mencantumkan laporan kegiatan dan realisasi anggaran yang telah dicapai dalam periode triwulan tertentu. Laporan triwulan ditujukan kepada kepala satuan kerja dan pihak-pihak lainnya yang mengawasi perkembangan kegiatan dan realisasi keuangan dalam tiap triwulan tertentu.

3. Laporan Semester

Laporan semester yaitu laporan keuangan yang dibuat berdasarkan kurun waktu tiap semester yang mencantumkan laporan kegiatan dan realisasi anggaran yang telah dicapai dalam waktu per semester. Laporan semester ini ditujukan kepada kepala satuan kerja dan pihak-pihak lainnya yang mengawasi perkembangan kegiatan dan realisasi keuangan dalam kurun waktu per semester.

4. Laporan Tahunan

Laporan tahunan yaitu laporan keuangan yang memuat laporan kegiatan dan realisasi anggaran yang telah dicapai dalam waktu satu tahun secara keseluruhan dan memuat perbandingan realisasi anggaran antara tahun anggaran sekarang dengan tahun anggaran sebelumnya. Sehingga dapat diketahui berapa persen kenaikan atau penurunan realisasi anggaran yang terjadi. Laporan tahunan ini ditujukan kepada kepala satuan kerja dan pihak-pihak lainnya yang mengawasi perkembangan kegiatan dan realisasi keuangan dalam kurun waktu satu tahun.

Dilihat dari periode pembuatan laporan pertanggungjawaban pusat tanggungjawab yang dilaksanakan oleh Satker Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum Bangka Belitung yaitu laporan bulanan, laporan triwulan, laporan semesteran dan laporan

tahunan, menurut penulis laporan keuangan yang ada cukup lengkap dan sesuai dengan tahun evaluasi yang diteliti oleh penulis yaitu mulai dari tahun 2007, 2008, 2009 telah menunjukkan bahwa pembuatan laporan tersebut sudah cukup baik, karena hal ini menunjukkan adanya keteraturan dan kedisiplinan penyampaian laporan dan informasi kepada manajemen, sehingga tindakan dan perbaikan dapat dilaksanakan dengan cepat dan tepat waktu, dan manajemen dapat segera mengambil tindakan perbaikan untuk kegiatan selanjutnya. Laporan manajemen yang dibuat secara bulanan, triwulan, semesteran dan tahunan selain digunakan sebagai laporan pusat pertanggungjawaban juga digunakan sebagai dasar perencanaan dan pengendalian dalam penyelenggaraan kegiatan Satker Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum Bangka Belitung.

Kelemahan yang ditemukan dalam sistem pelaporan di Satker Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum adalah kurangnya kerapian dalam kearsipan atau penyimpanan laporan hal ini dikarenakan pada tahun 2007 arsip pelaporan masih belum tersimpan dengan baik namun pada tahun 2008 dan 2009 sudah lebih baikakan tetapi hal ini tidak mempengaruhi jalannya proses pengendalian manajemen.

IV.3. Evaluasi Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Efektifitas dan Efisiensi Pengendalian Manajemen Satker PKPAM Babel

Dalam konsep akuntansi pertanggungjawaban pengendalian adalah proses perbandingan antara hasil pelaksanaan atau realisasi kegiatan dengan rencana anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya, diikuti dengan tindakan perbaikan apabila ditemukan adanya penyimpangan. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu alat untuk pengendalian manajemen sekaligus menilai efektifitas dan efisiensi dari pengendalian manajemen tersebut. Akuntansi pertanggungjawaban dalam mendukung sistem tersebut lebih difokuskan pada pengendalian melalui pengukuran kinerja berupa perbandingan antara rencana yang telah ditetapkan sebelumnya dengan realisasi pelaksanaan kegiatan, sehingga apabila penyimpangan dapat segera diambil tindakan perbaikan.

Sarana untuk menyajikan informasi hasil pelaksanaan kegiatan serta perbandingan anggaran dan realisasi Satker Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum dilihat dari laporan bulanan dari pusat pertanggungjawaban kepada kepala Satuan Kerja. Laporan ini disamping merupakan pertanggungjawaban dari pusat tanggungjawab yang ada juga dijadikan dasar oleh Kasatker untuk melakukan pembahasan pada bulan berikutnya. Pembahasan yang dilakukan sangat berpengaruh besar terhadap efektivitas dan efisiensi pengendalian manajemen selanjutnya. Dengan demikian laporan manajemen mendukung efektifitas dan efisiensi sistem pengendalian manajemen pada tahap pelaksanaan kegiatan yaitu dengan memberikan hasil pelaksanaan kegiatan yang dicapai (efektivitas) dibandingkan dengan realisasi keuangan (efisiensi) dan memberikan indikasi perlunya tindakan perbaikan.

Anggaran yang disusun oleh Satker Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum menunjukkan pengukuran kinerja pusat pertanggungjawab dikaitkan produk/jasa yang dihasilkan berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Dari produk dan jasa yang dihasilkan dibandingkan dengan anggaran yang telah direalisasikan maka dapat diketahui efektifitas dan efisiensi dari pengendalian manajemen sehingga dapat dilakukan evaluasi akuntansi pertanggungjawabannya. Di setiap tahunnya dilihat dari

laporan pertanggungjawaban Satker Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum mengalami peningkatan dalam setiap rencana kegiatan dan anggarannya dan dengan demikian perbandingan antara realisasisesungguhnya dengan anggaran yang telah ditetapkan juga mengalami peningkatan. Dari data yang diperoleh penulis, realisasi anggaran Satker PKPAM Babel tahun 2007 adalah 94,27 % dari anggaran sebesar Rp. 9.101.800.000,00, tahun 2008 adalah 99,12 % dari anggaran sebesar Rp. 9.492.630.000,00 dan tahun 2009 adalah 99,97% dari anggaran sebesar Rp. 22.626.087.000,00. Hal ini mencerminkan bahwa realisasi anggaran pada Satker PKPAM Babel mengalami peningkatan di setiap tahunnya dan setiap dana dapat dialokasikan sesuai dengan rencana anggaran yang telah ditetapkan.

Berdasarkan praktik yang ada dan teori yang dikemukakan diatas, dapat disimpulkan bahwa pada prinsipnya sistem akuntansi pertanggungjawaban telah diterapkan dan mempunyai pengaruh besar terhadap efektivitas dan efisiensi pengendalian manajemen, karena adanya:

1. Penetapan pusat pertanggungjawaban sebagai alat manajemen dalam menganalisa laporan pertanggungjawaban yang berisi realisasi pelaksanaan kegiatan dibandingkan dengan anggaran.
2. Adanya pembahasan setiap bulan ditinjau dari laporan keuangan untuk melakukan evaluasi terhadap pencapaian sasaran kegiatan dan realisasi anggaran untuk selanjutnya dan meminta penjelasan dan pertanggungjawaban apabila terdapat penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

KESIMPULAN DAN SARAN

V.1. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan maka dapat diambil kesimpulan evaluasi akuntansi pertanggungjawaban terhadap efektivitas dan efisiensi pengendalian manajemen tahun 2007, 2008 dan 2009 pada Satker PKPAM Babel adalah sebagai berikut:

1. Struktur organisasi Satker Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum Bangka Belitung telah memenuhi konsep akuntansi pertanggungjawaban. Hal ini didukung dari wewenang, tugas dan tanggung jawab yang jelas dalam struktur organisasi yang ada.
2. Satker Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum Bangka Belitung telah menetapkan pusat pertanggungjawaban kedalam organisasi yang ada.
3. Penyusunan anggaran di Satker Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum telah memenuhi kebutuhan untuk menerapkan konsep akuntansi pertanggungjawaban. Hal ini ditunjukkan adanya partisipasi pusat pertanggungjawaban dalam penyusunan anggaran.
4. Sistem pencatatan Satker Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum telah memenuhi kriteria akuntansi pertanggungjawaban karena adanya kode akun/rekening berdasarkan pengelompokan aktivitas laporan keuangan.
5. Laporan pertanggungjawaban yang dibuat oleh pusat pertanggungjawaban telah sesuai dengan sistem pelaporan, cirinya antara lain isi laporan memuat informasi mengenai realisasi pencapaian kegiatan dibandingkan dengan anggarannya, laporan juga mengemukakan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi disertai dengan penjelasan sebab-sebab terjadinya penyimpangan sehingga manajemen dapat mengambil keputusan yang tepat untuk tindakan dimasa yang akan datang.

6. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban Satker Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum telah mendukung efisiensi dan efektifitas pengendalian manajemen. Hal ini dapat dilihat dari pengendalian anggaran terhadap realisasi dan ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan jugamanfaat dan kegunaan dari hasil pekerjaan bagi masyarakat yang dilakukan oleh Kepala Satuan Kerja.

V.2. Saran

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang telah dilakukan oleh Satker Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum Bangka Belitung sudah cukup baik dan mendukung efektifitas dan efisiensi pengendalian manajemen yang dijalankan. Hal-hal yang baik ini perlu dipertahankan untuk mencapai visi dan misi Instansi yang telah ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aliminsyah, Padji. 2003. *Kamus Istilah Akuntansi*. Bandung: Penerbit CV Yrama Widya.
- R.I., Direktorat Akuntansi & Pelaporan Keuangan. 2007. *Peraturan Menteri Keuangan, No. 91/PMK.05/2007, Tentang Bagan Akun Standar*. Jakarta: Direktorat Jenderal Perbendaharaan R.I.
- Hansen, Mowen. 2006. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Tujuh, Buku 1. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Hansen, Mowen. 2005. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Tujuh, Buku 2. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Horngren, Harisson & Bamber. 2006. *Akuntansi*. Edisi Enam, Jilid 1. Jakarta: Penerbit PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robert, Vijay. 2008. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Sebelas, Buku 1. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Robert, Vijay. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Sebelas, Buku 2. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Robert, Vijay. 2002. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Buku 1. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Simangunsong, A.O. 2004. *Dasar-Dasar Akuntansi Keuangan*. Jakarta: Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Slamet, Sulastiningsih. 2004. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Penerbit UPP AMP YKPN.
- Suwardjono. 2008. *Teori Akuntansi, Perencanaan Pelaporan Keuangan*. Edisi Ketiga. Jogjakarta: Penerbit BPFE-Yogyakarta.