

**ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PADA
TITIK FOKUS KAMERA TAHUN 2016**

SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan guna Memperoleh
Gelara Sarjana Ekonomi



Oleh:
FAUZAN KURNIAWAN
13812141037

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN PENDIDIKAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2017**

**ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PADA
TITIK FOKUS KAMERA TAHUN 2016**

SKRIPSI

Oleh:
FAUZAN KURNIAWAN
13812141037



Telah disetujui dan disahkan
Pada tanggal 31 Juli 2017

Untuk dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Akuntansi
Jurusan Pendidikan Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta

Disetujui
Dosen Pembimbing



Mimin Nur Aisyah, M.Sc., Ak.
NIP. 19820514 200501 2 001

PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul:
**ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PADA
TITIK FOKUS KAMERA TAHUN 2016**

Oleh:
FAUZAN KURNIAWAN
13812141037

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 7 Agustus 2017
dan dinyatakan telah lulus.

DEWAN PENGUJI

Nama Lengkap	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
Abdullah Taman, M.Si., Ak.	Ketua Penguji		21/8 2017
Mimin Nur Aisyah, M.Sc., Ak.	Sekretaris		22/8 2017
Diana Rahmawati, M.Si.	Penguji Utama		21/8 2017

Yogyakarta, 23 Agustus 2017

Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta

Dekan



Dr. Sugiharsono, M.Si.

NIP. 19550328 198303 1 002

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Fauzan Kurniawan

NIM : 13812141037

Program Studi : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

Judul Skripsi : Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada Titik
Fokus Kamera Tahun 2016

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya saya sendiri. Se jauh pengetahuan saya, tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan tata penulisan karya ilmiah yang lazim.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Yogyakarta, 31 Juli 2017

Penulis,



Fauzan Kurniawan
NIM. 13812141037

MOTTO

“Tuhan tidak menuntut kita untuk sukses.
Tuhan hanya menyuruh kita berjuang tanpa henti.”
(Emha Ainun Nadjib)

PERSEMBAHAN

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT, skripsi ini Penulis persembahkan kepada:

1. Ibu Sumargiyati dan Bapak Suradiman, orangtua tercinta yang senantiasa mendoakan dan memotivasi Penulis.
2. Dewi Pratiwi Kurniasari, kakak tercinta yang senantiasa membimbing Penulis.

ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PADA TITIK FOKUS KAMERA TAHUN 2016

Oleh:
Fauzan Kurniawan
13812141037

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) penetapan tanggungjawab, (2) standar yang ditetapkan untuk mengukur kinerja manajemen, (3) pengukuran kinerja, dan (4) penghargaan dan hukuman pada Titik Fokus Kamera pada tahun 2016.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan dokumentasi. Metode analisis data yang digunakan adalah metode deskriptif kuantitatif dan deskriptif kualitatif. Metode deskriptif kuantitatif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan data yang berupa angka-angka. Sedangkan metode analisis deskriptif kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah data *reduction* (reduksi data), data *display* (penyajian data), penarikan kesimpulan/verifikasi (*conclusion drawing/verification*).

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa: (1) Penetapan tanggungjawab pada Titik Fokus Kamera sudah diberikan secara jelas oleh manajer melalui struktur organisasi yang ada dalam perusahaan, serta standar operasional manajemen yang diterapkan oleh perusahaan; (2) Standar yang ditetapkan adalah standar kegiatan operasional perusahaan, meliputi: anggaran pendapatan, anggaran biaya, dan anggaran laba yang harus dicapai oleh perusahaan pada suatu periode tertentu. Realisasi anggaran pendapatan dan laba perusahaan sudah tercapai namun realisasi anggaran biaya perusahaan belum tercapai; (3) Pengukuran kinerja Titik Fokus Kamera dilaksanakan dengan membandingkan hasil realisasi dan anggaran kegiatan operasional perusahaan; (4) Titik Fokus Kamera pada tahun 2016 sudah melaksanakan pemberian penghargaan berupa bonus tambahan. Pemberian hukuman yang dilaksanakan berupa teguran lisan yang dilakukan oleh manajer.

Kata Kunci: Akuntansi Pertanggungjawaban, Penetapan Tanggungjawab, Standar Pengukuran Kinerja, Pengukuran Kinerja, Penghargaan dan Hukuman.

**THE ANALYSIS OF RESPONSIBILITY ACCOUNTING IMPLEMENTATION
IN TITIK FOKUS KAMERA IN 2016**

By:
Fauzan Kurniawan
13812141037

ABSTRACT

This study aims at analyzing the implementation of responsibility accounting in Titik Fokus Kamera in 2016. It includes the analysis of: (1) the establishment of responsibility; (2) the standard of performance measurement; (3) the performance measurement, and (4) reward and punishment.

The data collection methods used in this study were interview and documentation. The analysis methods used in this study were descriptive quantitative and descriptive qualitative. The descriptive quantitative method used for analyzing data was by describing the data in numbers. The methods of descriptive qualitative used were data reduction, data display, and conclusion drawing/verification.

The results of this study showed that: (1) Titik Fokus Kamera established the responsibility of each division clearly through its organizational structure in the company while standard operational management was well applied; (2) The standard being set was the operational activity standards; they included: income budget, cost budget, and profit budget that must be achieved in the period. The target of income budget and profit budget have been achieved, while the target of cost budget has not been realized; (3) The performance measurement of Titik Fokus Kamera was conducted by comparing the operational budget and its realization; (4) In 2016, Titik Fokus Kamera gave rewards in the form of bonuses. The punishment that was conducted by the company was in the form of verbal reprimands committed by the manager.

Keywords: Responsibility Accounting, Establishment of Responsibility, Performance Measurement Standard, Performance Measurement, Reward and Punishment

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi yang berjudul “Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada Titik Fokus Kamera Tahun 2016.”

Tugas Akhir Skripsi ini diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi. Selama penyusunan Tugas Akhir Skripsi penulis tidak lepas dari berbagai hambatan dan kendala. Berkat do'a, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak, akhirnya Tugas Akhir Skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Sutrisna Wibawa, M.Pd., Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Dr. Sugiharsono, M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
3. Rr. Indah Mustikawati, M.Si., Ak., CA., Ketua Jurusan Pendidikan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
4. Dr. Denies Priantinah, M.Si., Ak., CA., Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
5. Mimin Nur Aisyah, M.Sc., Ak., selaku dosen pembimbing yang telah membimbing penulis dalam menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi.
6. Diana Rahmawati, M.Si., selaku dosen narasumber yang telah membimbing penulis dalam menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi.
7. Prof. Dr. Siswanto, M.Pd., selaku dosen pembimbing akademik yang telah membimbing penulis dalam mengambil mata kuliah setiap semester.

8. Seluruh dosen Jurusan Pendidikan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
9. Ahmad Mirwan Haryadi, selaku pemilik dari Titik Fokus Kamera yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian di sana.
10. Akhdan, Bagas, Fatin, Nesya, Vitas, Alma dan seluruh teman-teman Akuntansi angkatan 2013, terimakasih telah memberikan dukungan dan mewarnai hari-hari di bangku perkuliahan.
11. Seluruh teman-teman pengurus HIMA AKSI UNY dan BEM FE UNY yang tidak dapat disebutkan namanya satu per satu, terimakasih atas dukungan dan pengalaman berorganisasinya.
12. Semua pihak yang telah membantu Penulis yang tidak dapat disebutkan namanya satu per satu.

Semoga segala kebaikan yang telah diberikan memperoleh balasan dari Allah SWT. Penulis menyadari bahwa Tugas Akhir Skripsi ini masih banyak kekurangan. Oleh karena itu, saran dan masukan untuk perbaikan penelitian ini sangat penulis harapkan. Penulis berharap semoga penelitian ini bermanfaat bagi semua pembaca.

Yogyakarta, 30 Juni 2017

Penulis,



Fauzan Kurniawan

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	vi
<i>ABTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	6
C. Pembatasan Masalah	6
D. Rumusan Masalah	7
E. Tujuan Penelitian	7
F. Manfaat Penelitian	8
1. Manfaat Teoritis	8
2. Manfaat Praktis	8
BAB II. KAJIAN PUSTAKA DAN PERTANYAAN PENELITIAN	10
A. Kajian Teori	10
1. Akuntansi Pertanggungjawaban	10
2. Unsur-unsur Akuntansi Pertanggungjawaban	26
B. Penelitian yang Relevan	38
C. Kerangka Berfikir	40
D. Paradigma Penelitian	43
E. Pertanyaan Penelitian	44
BAB III. METODE PENELITIAN	45
A. Desain Penelitian	45
B. Definisi Operasional Variabel	46
C. Tempat dan Waktu Penelitian	47
D. Subjek dan Objek Penelitian	47
E. Teknik Pengumpulan Data	48
F. Instrumen Penelitian	48
G. Teknik Analisis Data	50
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	53
A. Deskripsi Tempat Penelitian	53
B. Deskripsi Hasil Penelitian	54
C. Pembahasan	79
D. Keterbatasan Penelitian	94
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	95
A. Kesimpulan	95
B. Saran	97

DAFTAR PUSTAKA	101
LAMPIRAN.....	103

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Kisi-Kisi Wawancara	48
Tabel 2. Instrumen Penelitian	50
Tabel 3. Anggaran dan Realisasi Pendapatan Titik Fokus Kamera	61
Tabel 4. Anggaran dan Realisasi Pengeluaran Titik Fokus Kamera	63
Tabel 5. Laba Titik Fokus Kamera	64
Tabel 6. Kembalian Investasi (ROI) Titik Fokus Kamera	67
Tabel 7. Anggaran Kegiatan Operasional Titik Fokus Kamera	70
Tabel 8. Anggaran dan Realisasi Operasional Kegiatan Titik Fokus Kamera.	72

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Paradigma Penelitian	43
Gambar 2. Komponen dalam Analisis Data	52
Gambar 3. Struktur Organisasi Perusahaan	56
Gambar 4. Grafik Laba Titik Fokus Kamera 2016	65
Gambar 5. Presentase ROI Titik Fokus Kamera 2016	68
Gambar 5. Grafik Anggaran dan Realisasi Pendapatan Titik Fokus Kamera 2016	74
Gambar 6. Grafik Anggaran dan Realisasi Biaya Titik Fokus Kamera 2016	75
Gambar 7. Grafik Anggaran dan Realisasi Laba Titik Fokus Kamera 2016	76

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Pedoman dan Hasil Wawancara	104
Lampiran 3. Surat Penelitian	109
Lampiran 3. Struktur Organisasi	110
Lampiran 4. Job Description	110
Lampiran 5. Standar Arah Kerja	113
Lampiran 6. Laporan Keuangan Perusahaan	114

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia usaha yang semakin kompleks, tidak memungkinkan bagi seorang pimpinan untuk memantau secara langsung seluruh kegiatan operasional perusahaan. Untuk itu pimpinan perusahaan harus mengadakan pendelegasian wewenang serta tanggungjawab ke tingkat yang ada di bawahnya, yaitu para pelaksana kegiatan perusahaan, sehingga kegiatan perusahaan berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Untuk memastikan hal tersebut berjalan dengan baik, manajemen akan melakukan sebuah pengendalian. Salah satu bentuk pengendalian yang dapat dilakukan adalah dengan memperhatikan masalah dalam bagian operasional dengan anggaran keuangan. Penggunaan anggaran keuangan yang baik tentu saja akan mendukung kegiatan perusahaan agar berjalan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Untuk itu, perlu dilakukan penyusunan rencana anggaran melalui pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban. Pembuatan laporan anggaran beserta realisasinya juga harus dibuat untuk mengetahui bagaimana kinerja dari masing-masing pusat pertanggungjawaban tersebut. Berikut ini adalah 4 jenis utama pusat pertanggungjawaban:

1. Pusat biaya, manajernya bertanggungjawab hanya terhadap biaya.

2. Pusat pendapatan, manajernya bertanggungjawab hanya terhadap pendapatan.
3. Pusat laba, manajernya bertanggungjawab hanya terhadap penjualan dan biaya.
4. Pusat investasi, manajernya bertanggungjawab hanya terhadap penjualan, biaya, dan investasi modal.

Perusahaan yang mengacu pada struktur organisasi yang bersifat desentralisasi seperti ini memerlukan alat yang dapat membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya, yaitu Akuntansi Pertanggungjawaban.

Menurut Hansen & Mowen (2004:208), Akuntansi pertanggungjawaban adalah sebuah sistem akuntansi yang disusun untuk mengukur hasil dari setiap pusat pertanggungjawaban dan membandingkannya dengan hasil yang diharapkan atau dianggarkan. Akuntansi pertanggungjawaban terdiri dari 4 unsur utama, yaitu: penetapan tanggung jawab, penentuan ukuran kinerja, evaluasi kinerja, dan pemberian penghargaan (Mulyadi 1999:375).

Ratna Wardhani (2001:3) mengungkapkan bahwa sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan secara baik pada setiap bagian dapat memberikan kemudahan bagi pimpinan perusahaan dalam pengambilan keputusan manajemen, sehingga dapat menimbulkan kepuasan kerja manajer karena berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan. Setelah struktur pertanggungjawaban terbentuk, perusahaan secara periodik melakukan

evaluasi atas hasil kinerja dan aktivitas dari pusat-pusat pertanggungjawaban dalam bentuk laporan pertanggungjawaban. Laporan tersebut menjelaskan perbandingan antara biaya aktual dengan biaya yang dianggarkan serta penyimpangannya. Selisih antara anggaran dan realisasi ini, nantinya akan dijadikan alat penilaian manajer suatu perusahaan dan berfungsi sebagai motivasi bagi manajer untuk meningkatkan kinerjanya. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan membantu manajemen untuk menilai kinerja dari setiap pusat pertanggungjawaban. Untuk mengetahui pentingnya sebuah akuntansi pertanggungjawaban dalam sebuah perusahaan, peneliti akan melakukan penelitian pada Titik Fokus Kamera.

Titik Fokus Kamera merupakan perusahaan perseorangan yang bergerak pada bidang jasa, yaitu persewaan alat kamera beserta aksesoris penunjangnya. Usaha yang berdiri sejak 2012 ini dimiliki oleh Ahmad Mirwan Haryadi, mahasiswa lulusan Sarjana Teknik UII tahun 2004. Bermula dari hobi awalnya dengan fotografi, dia berinisiatif untuk membuka jasa persewaan kamera. Di Yogyakarta sendiri, Titik Fokus sudah memiliki 2 cabang, dan untuk luar kota mempunyai 8 cabang yaitu: Solo, Madiun, Purwokerto, Malang, Semarang, Magelang, Bandung, dan Jakarta.

Dalam penelitian ini, penulis akan memfokuskan penelitian pada akuntansi pertanggungjawaban di Titik Fokus Kamera khususnya yang berada di Jl. Palagan, Yogyakarta. Akuntansi pertanggungjawaban pada Titik Fokus Kamera belum berjalan secara optimal. Akuntansi pertanggungjawaban dapat

dikatakan baik apabila perusahaan dapat memenuhi empat unsur utama berikut: penetapan tanggungjawab, penentuan ukuran kinerja, evaluasi kinerja, dan pemberian penghargaan dan hukuman. Sedangkan kenyataannya dalam Titik Fokus Kamera terdapat permasalahan pada unsur akuntansi pertanggungjawabannya. Berikut ini adalah penjelasan mengenai empat unsur akuntansi pertanggungjawaban yang ada pada Titik Fokus Kamera.

Pertama, meskipun sudah terdapat pusat pertanggungjawaban, beberapa karyawan masih melakukan *double job*. Hal ini dikarenakan pendelegasian wewenang dari manajer tidak dilaksanakan dengan baik, sehingga mengakibatkan divisi-divisi dalam perusahaan tidak berjalan dengan baik. Misalnya pada bagian *customer service* perusahaan yang harus ikut turun langsung pada pengambilan dan perawatan peralatan padahal seharusnya hal tersebut menjadi wewenang bagian inventaris perusahaan. Selain itu di Titik Fokus Kamera *owner* atau pemilik sekaligus merangkap menjadi manajer. Hal ini tentu saja akan menimbulkan permasalahan pada kebijakan keuangan yang dibuat manajer. Pada perusahaan perseorangan seperti ini, biasanya manajer tidak dapat memisahkan antara pengeluaran perusahaan dan pengeluaran pribadi sehingga muncul biaya-biaya yang seharusnya tidak terjadi pada perusahaan.

Kedua, dalam penentuan ukuran kinerja perusahaan sudah menetapkan prosedur standar kinerja bagi para karyawannya serta standar anggaran operasional perusahaan yang harus dicapai pada tiap tahunnya. Selanjutnya

terkait evaluasi kinerja dan pemberian penghargaan serta hukuman, dalam pelaksanaan evaluasi kinerja yang dijalankan perusahaan tidak disertai dengan pemberian penghargaan dan hukuman yang baik. Pelaksanaan pemberian hukuman yang tidak dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan, membuat karyawan bekerja seperti tanpa pengawasan. Salah satu permasalahan yang ditemukan adalah pada bagian keuangan, pencatatan laporan keuangan yang tidak rapi dan sistematis. Hal ini tentu saja dapat menimbulkan kecurangan yang dapat dilakukan oleh karyawan.

Dari latar belakang masalah yang telah diungkapkan oleh penulis, terdapat beberapa masalah terkait akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan yang perlu dibenahi, antara lain: pelaksanaan wewenang dari manajer yang tidak dijalankan dengan baik dan pelaksanaan pemberian hukuman yang tidak dilaksanakan oleh perusahaan. Dengan demikian perlu diadakan evaluasi terhadap manajemen Titik Fokus Kamera supaya dapat melakukan perbaikan pada penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan meningkatkan kinerja manajer. Atas dasar pemikiran di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada Titik Fokus Kamera Tahun 2016”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, dapat diidentifikasi beberapa pokok masalah sebagai berikut:

1. Dalam kegiatan operasional perusahaan, karyawan sering melakukan *double job*.
2. Pendelegasian wewenang dari manajer tidak dilaksanakan dengan baik oleh divisi-divisi yang terdapat dalam perusahaan.
3. *Owner* yang merangkap menjadi manajer dapat menimbulkan permasalahan terkait kebijakan keuangan perusahaan.
4. Pemberian hukuman yang tidak dilaksanakan oleh perusahaan, membuat karyawan bekerja seperti tanpa pengawasan.

C. Pembatasan Masalah

Dari identifikasi masalah yang di atas diperoleh gambaran dimensi permasalahan yang begitu luas. Namun menyadari adanya keterbatasan waktu dan kemampuan, maka penulis memandang perlu memberi batasan masalah secara jelas dan terfokus mengenai analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada Titik Fokus Kamera tahun 2016.

D. Rumusan Masalah

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

1. Bagaimana penetapan tanggung jawab pada Titik Fokus Kamera pada tahun 2016?
2. Bagaimana standar yang ditetapkan Titik Fokus Kamera untuk mengukur kinerja manajer pada tahun 2016?
3. Bagaimana pengukuran kinerja Titik Fokus Kamera pada tahun 2016?
4. Bagaimana sistem pemberian penghargaan dan hukuman perusahaan pada tahun 2016?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Mengetahui penetapan tanggung jawab pada Titik Fokus Kamera pada tahun 2016.
2. Mengetahui standar yang ditetapkan Titik Fokus Kamera untuk mengukur kinerja manajer pada tahun 2016.
3. Mengetahui pengukuran kinerja Titik Fokus Kamera pada tahun 2016.
4. Mengetahui tentang pemberian penghargaan dan hukuman perusahaan pada tahun 2016.

F. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan bisa memberikan masukan bagi dunia akademis dan ilmu pengetahuan pada bidang akuntansi pada perguruan tinggi dan umum mengenai akuntansi pertanggungjawaban.
- b. Sebagai sarana untuk menerapkan ilmu yang didapat pada bangku kuliah dengan kenyataan yang dihadapi di lapangan khususnya tentang akuntansi pertanggungjawaban bagi perusahaan.

2. Manfaat Praktis

a. Titik Fokus Kamera

- 1) Memberikan masukan dan evaluasi mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan.
- 2) Memberikan tambahan informasi yang dapat digunakan untuk perbaikan dan pengembangan usaha, serta membantu manajemen dalam meningkatkan kinerja dan prestasi.

b. Bagi Peneliti

Dengan penelitian ini diharapkan penulis dapat menerapkan ilmu yang telah didapat dan penulis dapat memahami aplikasi teori yang didapat di dunia bisnis yang sesungguhnya.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan referensi bagi penelitian selanjutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PERTANYAAN PENELITIAN

A. Kajian Teori

1. Akuntansi Pertanggungjawaban

a. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Seorang manajer perusahaan harus mampu mengawasi kegiatan operasional perusahaannya secara langsung. Namun, kegiatan perusahaan yang semakin kompleks membuat manajer tidak bisa secara langsung memantau seluruh kegiatan tersebut. Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan sebuah akuntansi pertanggungjawaban. Dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban, manajer bisa melakukan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada setiap unit kerja yang ada di bawahnya. Dengan begitu, manajer dapat mengendalikan tanggungjawab dari setiap pusat pertanggungjawaban.

Terdapat beberapa definisi dari para ahli mengenai akuntansi pertanggungjawaban ini, antara lain dikemukakan oleh Mulyadi (2001:218):

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggungjawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang dianggarkan.

Sedangkan menurut Anthony & Govindarajan (2005), akuntansi pertanggungjawaban merupakan bagian dari sistem pengendalian akuntansi yang merupakan salah satu faktor yang nantinya akan mendukung implementasi strategi, dimana strategi tersebut merupakan rencana pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang akan digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi kinerja dari pusat-pusat pertanggungjawaban dan memudahkan manajer untuk melakukan pengendalian atas hasil dan anggaran yang menjadi tanggungjawabnya.

b. Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

Mulyadi (1997:186) mengungkapkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban mempunyai 4 karakteristik, antara lain:

- 1) Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban sebagai unit organisasi seperti departemen, tim kerja, atau individu. Adapun satuan pusat pertanggungjawaban yang dibentuk, nantinya sistem akuntansi pertanggungjawaban akan membebankan tanggungjawab kepada individu yang sudah diberikan wewenang. Tanggung jawab tersebut dibatasi dalam satuan keuangan (seperti biaya).

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

Setelah pusat pertanggungjawaban diidentifikasi dan ditetapkan, sistem 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 merupakan ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.

- 3) Kinerja manajer finansial diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran.

Pelaksanaan anggaran merupakan penggunaan sumber daya oleh manajer pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Penggunaan sumber daya ini diukur dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban, yang mencerminkan ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam mencapai sasaran anggaran. Dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban, secara prinsip individu hanya dimintai pertanggungjawaban atas biaya yang ditimbulkan, ia memiliki wewenang untuk mempengaruhinya secara signifikan. Informasi akuntansi pertanggungjawaban ini nantinya menyajikan informasi

biaya sesungguhnya dan informasi biaya yang dianggarkan kepada setiap manajer yang bertanggungjawab, untuk memungkinkan setiap manajer mempertanggungjawabkan pelaksanaan anggaran mereka dan memungkinkan mereka untuk memantau pelaksanaan anggaran mereka.

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

Sistem penghargaan dan hukum dirancang untuk nantinya memacu para manajer dalam mengelola biaya untuk mencapai target standar biaya yang dicantumkan dalam anggaran. Atas dasar evaluasi penyebab terjadinya penyimpangan biaya yang direalisasikan dari biaya yang dianggarkan, para manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman menurut sistem penghargaan dan hukuman yang ditetapkan.

c. Syarat-Syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Mulyadi (2001:218) mengatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya serta pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggungjawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang dianggarkan. Dari pengertian tersebut, Mulyadi

menyampaikan bahwa syarat untuk dapat menerapkan akuntansi pertanggungjawaban yaitu:

1) Struktur Organisasi

Dalam akuntansi pertanggungjawaban struktur organisasi harus menggambarkan aliran tanggungjawab, wewenang, dan posisi yang jelas untuk setiap unit kerja dari setiap tingkat manajemen. Struktur organisasi harus menggambarkan pembagian tugas dengan jelas sehingga wewenang akan mengalir dari tingkat manajemen atas ke bawah, sedangkan tanggungjawab adalah sebaliknya.

2) Anggaran

Setiap pusat pertanggungjawaban dalam akuntansi pertanggungjawaban harus turut serta dalam penyusunan anggaran. Karena anggaran tersebut merupakan gambaran rencana kerja para manajer yang akan dilaksanakan dan sekaligus dasar dalam penilaian kinerja.

3) Penggolongan Biaya

Penggolongan biaya ke dalam kategori biaya terkendalikan dan tidak terkendalikan perlu dilakukan dalam akuntansi pertanggungjawaban, karena manajer tidak dapat mengendalikan semua biaya yang terjadi di dalam satu bagian. Oleh karena itu,

hanya biaya-biaya yang terkendalikan yang harus dipertanggungjawabkan oleh manajer.

4) Sistem Akuntansi Biaya

Setiap tingkat manajemen dalam perusahaan merupakan pusat biaya dan akan dibebani dengan biaya-biaya yang terjadi didalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendalikan dan biaya tidak terkendalikan. Selanjutnya, 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.

5) Sistem Pelaporan Biaya

Bagian akuntansi biaya setiap bulannya membuat laporan pertanggungjawaban untuk setiap pusat-pusat biaya. Isi dalam laporan tersebut akan disesuaikan dengan tingkatan manajemen yang akan menerimanya.

d. Jenis Akuntansi Pertanggungjawaban

Mulyadi (1997:375) mengungkapkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban terbagi menjadi dua jenis, antara lain:

1) Akuntansi Pertanggungjawaban Tradisional

Akuntansi pertanggungjawaban tradisional dibuat untuk menghadapi lingkungan bisnis yang stabil. Perusahaan yang berada dalam lingkungan bisnis seperti ini tidak harus melakukan

peningkatan. Sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional ini didesain di masa lalu dengan menekankan pengendalian manajer, yaitu melihat bagaimana kinerja manajer selama periode waktu yang telah ditempuh manajer tersebut.

Terdapat 4 unsur dalam akuntansi pertanggungjawaban tradisional, antara lain:

a) Penetapan Tanggungjawab

Sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional memfokuskan unit organisasi dan manajer yang bertanggungjawab atas organisasi perusahaan. Perusahaan membuat pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban kemudian menentukan manajer yang bertanggungjawab atas pusat-pusat pertanggungjawaban tersebut. Tanggungjawab setiap pusat pertanggungjawaban akan diukur dengan satuan uang.

Akuntansi pertanggungjawaban tradisional menganggap bahwa pengendalian organisasi dapat meningkat dengan cara menciptakan struktur pusat pertanggungjawaban yang sesuai dengan struktur organisasi dalam perusahaan. Penetapan tanggungjawab dalam akuntansi pertanggungjawaban tradisional dapat berhasil apabila ada kesediaan dari para

manajer untuk menerima tanggungjawab yang dibebankan pada mereka.

Penetapan tanggungjawab yang terstruktur tentu saja dapat mendorong tingkat kerjasama dalam perusahaan. Sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional memberikan kesempatan pada manajer untuk merumuskan sasaran mereka sendiri dan membuat keputusan dalam rangka tanggungjawab yang didelegasikan kepada mereka.

b) Penentuan Ukuran Kinerja

Anggaran dan biaya standar merupakan ukuran kinerja sebuah manajer unit organisasi dalam akuntansi pertanggungjawaban tradisional. Standar yang ditetapkan cenderung tidak akan berubah sepanjang tahun dan akan dijadikan acuan yang harus dicapai selama standar tersebut masih ditetapkan.

Akuntansi pertanggungjawaban tradisional dapat memungkinkan manajer tingkat atas maupun tingkat bawah untuk bersama-sama menetapkan sasaran perusahaan. Manajer tingkat bawah dan atas selanjutnya melakukan pemantauan terkait kemajuan dan pencapaian sasaran yang sudah ditetapkan. Dengan adanya standar yang sudah ditetapkan secara bersama-

sama, diharapkan proses pelaksanaan kinerja perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

c) Penilaian Kinerja

Sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional mengukur kinerja dengan membandingkan biaya yang dianggarkan dengan biaya sesungguhnya. Pelaksanaan penilaian kinerja diharapkan mampu menghasilkan laporan perkembangan perusahaan dan kinerja dari setiap pusat pertanggungjawaban yang terdapat dalam perusahaan. Manajer tingkat atas akan melihat hasil realisasi anggaran dari setiap pusat pertanggungjawaban yang ada untuk mengetahui apakah sasaran perusahaan yang sudah tercapai.

Penilaian kinerja dilaksanakan untuk membantu keputusan manajemen perusahaan yang akan diambil. Hasil realisasi anggaran dari setiap pusat pertanggungjawaban nantinya juga dijadikan sebagai acuan manajer dalam menetapkan standar bagi perusahaan untuk periode selanjutnya.

d) Pemberian Penghargaan

Sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional didesain untuk mendorong manajer agar dapat mengelola biaya dengan baik. Apabila kinerja manajer baik diberikan penghargaan, begitupun sebaliknya. Manajer pusat

pertanggungjawaban dan para karyawan yang dapat mencapai target sasaran perusahaan dengan baik, maka akan diberikan penghargaan sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan. Pemberian hukuman juga diberlakukan bagi para manajer dan karyawan yang tidak menjalankan aturan yang berlaku di perusahaan.

Pemberian penghargaan dan hukuman oleh perusahaan diharapkan dapat memberikan motivasi bagi manajer dan karyawan yang ada di perusahaan. Pemberian penghargaan dan hukuman yang tepat sasaran juga diharapkan mampu menciptakan suasana yang kondusif di lingkungan perusahaan sehingga target sasaran yang sudah ditetapkan, dapat tercapai dengan baik.

2) Akuntansi Pertanggungjawaban Berbasis Aktivitas

Sistem akuntansi pertanggungjawaban ini didesain oleh perusahaan-perusahaan yang menghadapi lingkungan bisnis yang cenderung tidak stabil. Untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain yang berada di lingkungan sekitarnya, perusahaan harus selalu melakukan peningkatan. Sistem ini menekankan supaya perusahaan menjadi lebih kreatif dan inovatif dalam menghasilkan produk dan jasa.

Akuntansi pertanggungjawaban berbasis aktivitas memiliki 4 unsur, antara lain:

a) Penetapan Tanggungjawab

Sistem ini memfokuskan proses aktivitas perusahaan dan unit kerja yang bertanggungjawab atas proses tersebut. Dalam menghadapi lingkungan bisnis yang tidak stabil, perusahaan memerlukan peningkatan atau inovasi agar perusahaan tetap berkembang dalam menghasilkan produk dan jasa yang dapat bersaing. Penetapan tanggungjawab pada akuntansi pertanggungjawaban berbasis aktivitas memungkinkan manajer dan karyawan untuk lebih kreatif dalam mencapai target perusahaan.

Tingkat inovasi yang dilakukan oleh para karyawan akan menentukan tingkat keberhasilan perusahaan untuk bersaing dalam lingkungan bisnis yang cenderung tidak stabil. Manajer harus mampu melakukan pendelegasian tanggungjawab dan wewenang kepada para karyawan untuk mendukung pencapaian sasaran perusahaan. Pendelegasian tanggungjawab yang baik dapat membantu karyawan untuk meningkatkan kreatifitasnya sehingga proses kegiatan operasional perusahaan berjalan sesuai dengan keinginan manajer.

b) Penentuan Ukuran Kinerja

Standar yang ditetapkan sebagai penentuan ukuran kinerja pada akuntansi pertanggungjawaban berbasis aktivitas bukan berlaku untuk seluruh unit perusahaan, tetapi ditujukan untuk setiap proses. Standar berkaitan dengan efisiensi dan efektifitas dalam proses aktivitas perusahaan. Standar yang ditetapkan bertujuan supaya karyawan selalu menunjukkan kreatifitasnya. Pada sistem ini standar dapat diubah pada saat peningkatan terhadap proses yang sudah berhasil dilaksanakan.

Standar kinerja yang selalu berubah tentu saja mendukung perusahaan untuk dapat bersaing dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, karena para karyawan akan terdorong untuk meningkatkan kreatifitasnya dalam mencapai standar tersebut. Pelaksanaan standar yang efektif dan efisien juga menentukan keberhasilan perusahaan dalam upayanya untuk bersaing dengan perusahaan lain.

c) Penilaian Kinerja

Sistem akuntansi pertanggungjawaban berbasis aktivitas mengukur kinerja berdasarkan waktu, kualitas, dan efisiensi. Ukuran kinerja dalam sistem ini harus diterjemahkan ke dalam hasil keuangan, oleh karena itu sistem akuntansi pertanggungjawaban berbasis aktivitas ukuran kinerjanya

difokuskan ke proses dan merupakan paduan antara operasi (ketepatan waktu dan kualitas tinggi) dan ukuran keuangan (biaya rendah).

Penilaian kinerja pada akuntansi pertanggungjawaban berbasis aktivitas menekankan pada efektifitas dan efisiensi manajer dan para karyawan. Penggunaan biaya rendah sehingga menghasilkan target sasaran yang tinggi menjadi tanggungjawab manajer dan karyawan yang terdapat dalam perusahaan.

d) Pemberian Penghargaan

Akuntansi pertanggungjawaban berbasis aktivitas cenderung memberikan penghargaan kepada setiap kelompok unit kerja dalam perusahaan. Penghargaan dapat berupa keuangan dan nonkeuangan. Penghargaan bersifat keuangan misalnya dengan pemberian tambahgaji atau bonus. Penghargaan bersifat nonkeuangan dapat berupa pujian di tempat atau pemberian surat penghargaan bagi karyawan berprestasi. Pemberian penghargaan diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan motivasi manajer dan para karyawan dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan.

Manajer perusahaan harus mampu melakukan penilaian kinerja yang tepat, sehingga pemberian penghargaan tidak salah

sasaran dan menimbulkan suasana yang tidak menyenangkan dalam lingkungan perusahaan. Keputusan manajemen terkait pemberian penghargaan bergantung pada tingkat efektifitas dan efisiensi karyawan dalam mencapai sasaran perusahaan.

e. Pengertian Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban bisa dikatakan sebagai unit kerja dalam organisasi yang dipimpin seorang manajer yang bertanggungjawab. Suatu pusat pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi pengeluaran. Menurut Samryn (2001:259) pusat pertanggungjawaban merupakan salah satu bagian dalam organisasi yang memiliki kendali atas biaya yang terjadi, perolehan pendapatan, atau penggunaan dana investasi. Sedangkan menurut Anthony dan Govindarajan (2005:171) pusat pertanggungjawaban adalah organisasi dalam perusahaan yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukan.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit dari perusahaan yang dipimpin seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap hasil dari kinerja unit tersebut. Setiap pusat pertanggungjawaban membutuhkan *input* yang bisa berupa bahan baku, tenaga kerja, ataupun jasa-jasa yang

nantinya akan diproses dalam pusat pertanggungjawaban. Hasil dari proses ini berupa *output* yang terdiri dari produk atau jasa.

f. Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis. Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:175) ada empat jenis pusat pertanggungjawaban, digolongkan menurut sifat *input* dan *output* moneter yang diukur untuk tujuan pengendalian, antara lain:

1) Pusat Pendapatan (*Revenue Center*)

Pusat pendapatan merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya hanya bertanggungjawab untuk penjualan atau perolehan pendapatan. Dalam pusat pendapatan, pendapatan diukur secara moneter, tetapi tidak dikaitkan dengan beban atau biaya yang ditimbulkan. Manajer pusat pendapatan diukur kinerjanya dari pendapatan yang diperoleh selama periode tertentu tanpa melihat masukannya.

2) Pusat Biaya (*Expense Center*)

Pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban yang *input* nya diukur secara moneter, namun *output* nya tidak. Manajer dari divisi perusahaan akan diberikan tanggungjawab untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan otoritas untuk mengambil keputusan yang mempengaruhi biaya tersebut.

3) Pusat Laba (*Profit Center*)

Pusat laba merupakan salah satu pusat pertanggungjawaban yang kinerjanya diukur dalam ruang lingkup laba (selisih antara pendapatan dan biaya). Adapun yang menjadi perhatian dalam pusat pertanggungjawaban adalah besar laba yang diperoleh, yaitu dengan membandingkan biaya sebagai *input* dengan pendapatan sebagai *output*.

4) Pusat Investasi (*Investment Center*)

Pusat investasi merupakan pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang kinerja manajernya dinilai atas dasar pendapatan, beban, dan investasi (aktiva atau modal) pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Ukuran prestasi manajernya dapat berupa rasio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut.

g. Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Semua informasi dari pusat pertanggungjawaban dapat dihubungkan dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap pusat pertanggungjawaban tersebut. Informasi ini dapat berupa informasi historis, ataupun informasi masa yang akan datang. Mulyadi (2001:174) mengungkapkan bahwa informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa yang akan datang sangat bermanfaat untuk penyusunan anggaran. Sedangkan informasi akuntansi

pertanggungjawaban yang berupa informasi masa lalu akan bermanfaat sebagai penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan sekaligus menjadi pemotivasi bagi manajer.

2. Unsur-unsur Akuntansi Pertanggungjawaban

a. Penetapan Tanggungjawab

Perusahaan melaksanakan penetapan tanggungjawab serta pendelegasian wewenang kepada para karyawan untuk memastikan kegiatan operasional perusahaan berjalan dengan lancar. Untuk memudahkan penetapan tanggungjawab dan pendelegasian wewenang biasanya sebuah perusahaan membuat struktur organisasi.

Struktur organisasi menurut Hasibuan (2010:128) adalah suatu gambar yang menggambarkan tipe organisasi, pembagian departemen organisasi, jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggungjawab, serta rentang kendali dan sistem pimpinan organisasi. Sedangkan menurut Robbins (2007:284) struktur organisasi merupakan kerangka kerja formal organisasi yang dengan kerangka tersebut tugas-tugas dan pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi merupakan kerangka perusahaan yang berisi susunan posisi orang-orang dalam perusahaan serta hubungan diantara

mereka. Struktur organisasi berfungsi sebagai alat untuk membantu perusahaan meningkatkan efisiensi dalam penggunaan pekerja dan seluruh sumber daya yang dibutuhkan dalam mencapai sasaran perusahaan.

Akuntansi pertanggungjawaban berjalan dengan baik apabila terdapat kesanggupan seluruh bagian dalam perusahaan untuk menerima tanggungjawab yang dibebankan kepada mereka. Apabila pembagian tanggungjawab dilaksanakan dengan baik, selanjutnya perusahaan dapat membentuk sebuah pusat pertanggungjawaban. Anthony dan Govindarajan (2005:171) mengungkapkan bahwa pusat pertanggungjawaban adalah organisasi yang terdapat pada perusahaan yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukan. Pusat pertanggungjawaban diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis, antara lain: pusat pendapatan, pusat biaya, pusat laba, dan pusat investasi.

Untuk memastikan akuntansi pertanggungjawaban diterapkan dengan baik, sebuah perusahaan harus memiliki struktur organisasi yang jelas sehingga pembagian tanggungjawab dan wewenang dari manajer dapat diterapkan dengan baik. Dengan pembagian tanggungjawab dan wewenang yang jelas karyawan dapat menjalankan kegiatan operasional perusahaan sesuai dengan arahan kinerja yang sudah dibebankan kepadanya. Hal ini tentu saja dapat meningkatkan

efektifitas dan efisiensi kinerja karyawan dalam mencapai target perusahaan.

b. Penentuan Ukuran Kinerja

Ukuran kinerja dibentuk oleh perusahaan bertujuan untuk memudahkan karyawan perusahaan mengetahui sasaran perusahaan yang harus dicapai. Ukuran kinerja yang biasa diterapkan oleh sebuah perusahaan adalah sebuah standar kinerja. Menurut Wibowo (2010:74) standar kinerja merupakan pernyataan tentang bagaimana situasi yang terjadi ketika sebuah pekerjaan dilakukan secara efektif. Standar kinerja berkaitan dengan gambaran yang dilakukan oleh karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tujuan perusahaan. Sedangkan menurut Abdullah (2014:114) standar kinerja merupakan tingkat kinerja yang diharapkan dalam suatu perusahaan, dan merupakan sebuah tujuan atau target tergantung pada pendekatan yang diambil. Standar kinerja yang baik harus realistis, dapat diukur dan mudah dipahami dengan jelas sehingga bermanfaat baik bagi organisasi maupun para karyawan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat diketahui bahwa standar kinerja merupakan pernyataan tertulis yang memuat deskripsi tugas dan indikator keberhasilan kerja karyawan yang ditetapkan oleh perusahaan. Standar kinerja yang sudah ditetapkan disosialisasikan

kepada karyawan agar tidak terjadi perbedaan maksud dan tujuan antara perusahaan dan karyawan.

Terdapat 4 fungsi standar kinerja sebagaimana yang dijelaskan Abdullah (2014:115), antara lain:

- 1) Sebagai tolok ukur untuk menentukan keberhasilan dan ketidakberhasilan kinerja.
- 2) Memotivasi karyawan agar bekerja lebih keras untuk mencapai standar.
- 3) Memberikan arahan pelaksanaan pekerjaan yang harus dicapai, baik kuantitas maupun kualitas.
- 4) Memberikan pedoman kepada karyawan berkenaan dengan proses pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai standar kinerja yang ditetapkan.

Berdasarkan beberapa fungsi di atas, standar kinerja merupakan salah satu bagian terpenting dalam perusahaan. Dengan adanya standar kinerja, perusahaan lebih mudah mengatur para karyawannya untuk mencapai target yang sudah ditetapkan.

Untuk memastikan sebuah akuntansi pertanggungjawaban berjalan dengan baik, sebuah perusahaan harus memiliki standar kinerja yang harus dicapai perusahaan selama satu periode. Standar kinerja yang dapat diterapkan yaitu standar bersifat keuangan dan standar bersifat non keuangan. Standar kinerja perusahaan membantu

meningkatkan efektifitas serta efisiensi dalam proses kegiatan operasional perusahaan. Standar kinerja juga diharapkan membantu karyawan dalam meningkatkan kreatifitasnya dalam mencapai sasaran perusahaan yang telah ditetapkan.

c. Evaluasi Kinerja

Evaluasi atau penilaian kinerja dilaksanakan oleh perusahaan dengan maksud untuk mengetahui bagaimana kinerja manajemen perusahaan selama periode tertentu. Mulyadi (2001:415) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional dari suatu perusahaan, bagian perusahaan, dan karyawan yang ada di dalamnya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sedangkan menurut Anthony dan Govindarajan (2005:187), pengukuran kinerja merupakan suatu mekanisme untuk mengaitkan strategi dengan tindakan. Sistem penilaian kinerja yang beroperasi berdasarkan asumsi bahwa ukuran-ukuran keuangan saja tidak cukup untuk mengoperasikan suatu organisasi dan perlu diberikan perhatian khusus pada ukuran-ukuran non keuangan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian target perusahaan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Dalam sebuah akuntansi pertanggungjawaban penilaian kinerja

merupakan salah satu tugas penting dari seorang manajer atau pimpinan perusahaan. Manajer harus mempunyai sifat yang objektif terhadap para karyawannya untuk mendapatkan hasil yang maksimal dalam kegiatan ini. Penilaian ini sangatlah penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan *feedback* kepada karyawan tentang kinerjanya. Dengan begitu, penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengembangkan kemampuan pegawai di masa yang akan datang.

Untuk memastikan akuntansi pertanggungjawaban berjalan dengan baik, perusahaan harus melaksanakan penilaian kinerja. Salah satu metode penilaian kinerja yang dapat dilakukan adalah dengan membandingkan anggaran kegiatan operasional perusahaan dengan hasil realisasinya. Dengan melihat perbandingan antara anggaran dan hasil realisasi, perusahaan dapat melihat perkembangan perusahaan dan hasil kinerja dari para karyawan. Penilaian kinerja diharapkan mampu membantu manajemen dalam mengambil keputusan bagi perusahaan.

d. Pemberian Penghargaan dan Hukuman

Karyawan yang telah melaksanakan tugas dan wewenangnya dengan baik dalam mencapai target perusahaan harus diberikan penghargaan. Sebaliknya, karyawan yang tidak dapat melaksanakan tanggungjawab dengan baik, maka perusahaan harus memberikan

hukuman kepada karyawan tersebut. Berikut ini merupakan penjelasan dari pemberian penghargaan dan hukuman.

1) Pengertian Penghargaan

Penghargaan kerja merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan bukan dalam bentuk uang namun mampu memberikan rangsangan kepada para karyawan agar bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mencapai prestasi yang tinggi dalam perusahaan. (Kadarisman:2012).

Perusahaan tentu harus menjaga loyalitas dari para karyawannya. Terkadang, perusahaan sering melupakan kebutuhan karyawan yaitu memperoleh penghargaan walaupun hanya sekedar pujian. Padahal penghargaan yang diberikan bukan dalam bentuk uang, dapat menumbuhkan rasa kepercayaan diri, harga diri, dan semangat kerja karyawan untuk bekerja lebih maksimal dan lebih baik lagi (Widiyanti 1993:33).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penghargaan kerja merupakan timbal balik yang diberikan perusahaan kepada para karyawan dalam bentuk non-finansial yang bertujuan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan menjadi lebih baik. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi tentu saja akan meningkatkan kinerja perusahaan dalam usahanya mencapai tujuan.

2) Jenis-jenis Penghargaan

Perlakuan sumber daya alam dan sumber daya manusia dalam perusahaan tentu saja berbeda. Karyawan mempunyai motivasi yang berbeda saat mereka melakukan kegiatan dalam perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu memahami keinginan karyawannya. Pemberian penghargaan bagi para karyawan tidak harus berupa gaji yang tinggi. Karyawan juga membutuhkan penghargaan yang bersifat non-finansial yang nantinya akan memberikan motivasi untuk bekerja lebih baik lagi.

Menurut Matutina (1992:18) penghargaan non-finansial meliputi:

a) Pujian Langsung di Tempat

Perusahaan terkadang melupakan hal sederhana seperti memberikan pujian kepada karyawannya. Pujian ini bisa diberikan kepada karyawan maupun kelompok yang ada dalam perusahaan. Hasil kerja yang baik dan memuaskan dari para karyawan akan langsung diberikan pujian di tempat oleh atasan. Pujian ini secara tidak langsung akan memberikan semangat bagi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi.

b) Surat Penghargaan atau Piagam

Pemberian surat penghargaan atau piagam biasanya diberikan kepada karyawan ataupun divisi dalam perusahaan

yang mencapai keberhasilan dalam bekerja sesuai dengan standar. Piagam ini akan memberikan motivasi kerja yang tinggi bagi para karyawan ataupun unit kerja yang mendapatkannya.

c) Hadiah

Selain pujian, pemberian hadiah berupa barang akan menambah semangat kerja dari karyawan. Karyawan akan selalu mengingat keberhasilannya dalam bekerja dan berusaha untuk menjadi lebih baik dari sebelumnya.

d) Kenaikan Pangkat atau Promosi Jabatan

Kenaikan pangkat dapat diartikan sebagai pengembangan karir seseorang sehingga dapat bergerak maju. Karyawan yang mendapatkan kenaikan pangkat atau promosi jabatan tentu saja akan merasakan tuntutan gaji yang lebih besar, tanggung jawab yang lebih besar, dan status serta gengsi yang meningkat.

Dari beberapa pernyataan di atas, jenis penghargaan dapat dikelompokkan menjadi penghargaan untuk karyawan dan penghargaan untuk kelompok atau divisi dalam perusahaan. Penghargaan yang diterima karyawan dapat berupa pujian langsung ditempat, pemberian penghargaan bagi karyawan teladan atau berprestai, dan kenaikan pangkat atau promosi jabatan. Sedangkan penghargaan yang diberikan kepada kelompok atau divisi dalam perusahaan dapat berupa surat penghargaan atau piagam dalam

pengelolaan divisi terbaik dengan berbagai syarat penilaian yang tertuang di dalamnya.

3) Pengertian Hukuman

Hukuman merupakan salah satu cara untuk mengatur atau mencegah karyawan dalam perusahaan melakukan sebuah kesalahan. Hukuman akan diberikan kepada karyawan yang berperilaku tidak sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Hukuman juga diberikan kepada para karyawan yang melakukan pelanggaran-pelanggaran dalam perusahaan. Menurut Undang-Undang nomor 13 tahun 2003 Pasal 95 ayat (1) tentang Ketenagakerjaan menjelaskan bahwa “Pelanggaran yang dilakukan oleh pekerja/buruh karena kesengajaan atau kelalaiannya dapat dikenakan denda”.

Hukuman diberikan kepada karyawan yang telah melanggar perjanjian kerja dalam perusahaan. Dalam UU nomor 13 tahun 2003 pasal 161 (1) tentang Ketenagakerjaan dikatakan bahwa:

“Dalam hal pekerja/buruh melakukan pelanggaran ketentuan yang diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama, pengusaha dapat melakukan pemutusan hubungan kerja, setelah kepada pekerja/buruh yang bersangkutan diberikan surat peringatan pertama, kedua, dan ketiga secara berturut-turut”.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa hukuman akan diberikan kepada karyawan apabila mereka

melakukan kesalahan dalam bekerja atau tidak dapat memenuhi standar operasional perusahaan yang telah ditetapkan.

4) Jenis-jenis Hukuman

Purwanto (1988) membagi sanksi/hukuman menjadi dua macam, antara lain:

- a) Sanksi preventif, merupakan sanksi yang dilakukan dengan maksud agar tidak terjadi pelanggaran. Sanksi preventif dilakukan sebelum terjadi pelanggaran. Contohnya seperti: perintah, larangan, pengawasan, perjanjian, dan ancaman.
- b) Sanksi represif, yaitu sanksi yang dilakukan karena telah terjadi pelanggaran. Dengan kata lain, sanksi ini terjadi setelah terjadi kesalahan. Contohnya seperti: denda, penurunan pangkat, dan pemecatan.

Dari pernyataan di atas, dapat dilihat bahwa terdapat dua jenis sanksi yang diterapkan, yaitu sanksi preventif yang dimaksudkan untuk mencegah terjadinya pelanggaran dan sanksi represif yaitu sanksi yang diberikan setelah terjadi pelanggaran.

Dalam akuntansi pertanggungjawaban pemberian penghargaan dan hukuman sangat penting bagi seluruh karyawan dalam perusahaan. Pemberian penghargaan dan hukuman diharapkan memberikan motivasi kepada para karyawan untuk bekerja lebih keras dalam mencapai target perusahaan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Pelaksanaan evaluasi kinerja yang dilakukan oleh perusahaan dapat menjadi dasar pemberian penghargaan dan hukuman bagi karyawan perusahaan. Laporan hasil evaluasi kinerja mengenai pencapaian anggaran kegiatan operasional perusahaan dapat membantu manajemen dalam mengambil keputusan bagi para karyawan. Karyawan yang mampu mencapai target perusahaan dengan tingkat efektifitas dan efisiensi yang tinggi dapat diberikan penghargaan berupa hadiah dan tambahan bonus dari manajer. Pemberian penghargaan diharapkan dapat meningkatkan motivasi kinerja karyawan untuk mencapai hasil kinerja yang maksimal pada periode selanjutnya.

Pemberian hukuman diberikan berdasarkan tingkat kesalahan yang dilakukan oleh karyawan. Hukuman diberikan kepada para karyawan yang tidak dapat mencapai target perusahaan dengan baik. Peraturan perusahaan yang sudah dibuat juga menjadi dasar pemberian hukuman bagi para karyawan yang melanggarnya. Pelaksanaan pemberian hukuman diharapkan membuat para karyawan lebih berhati-hati dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan. Dengan penerapan aturan dan sanksi yang tegas diharapkan semua karyawan perusahaan dapat bekerja sesuai dengan tanggungjawab dan wewenang yang dibebankan kepada mereka sehingga target perusahaan dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

B. Penelitian yang Relevan

Dalam penelitian ini, terdapat beberapa penelitian yang dapat digunakan sebagai bahan acuan. Penelitian tersebut antara lain:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Vijayanti (2010) yang berjudul “Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat pengendalian Manajemen terhadap Penilaian Prestasi Kerja”. Hasil dari penelitian ini mengatakan bahwa informasi akuntansi pertanggungjawaban berguna dalam pengendalian manajemen, karena menekankan pada hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan pelaksanaan. Persamaan dengan penelitian yang dilakukan peneliti adalah penelitian yang dilakukan menggunakan objek penelitian akuntansi pertanggungjawaban pada sebuah perusahaan. Adapun perbedaan penelitiannya adalah subjek yang diteliti. Penelitian yang dilakukan Vijayanti (2010) dilakukan pada perusahaan yang berada di Palembang sedangkan peneliti melakukan penelitian di Titik Fokus Kamera Yogyakarta.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Fione (2013) yang berjudul “Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Salah Satu Dasar Penilaian Prestasi Manajemen pada PT Bank Danamon Indonesia Tbk”. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban pada PT Bank Danamon Indonesia Tbk telah memadai sebagai alat penilaian prestasi manajemen. Hal ini dibuktikan dengan sudah diterapkannya pembagian

wewenang dan tanggungjawab dalam perusahaan. Selain itu efisiensi kinerja perusahaan juga dapat dikatakan produktif, karena dari tahun ke tahun ROA perusahaan mengalami peningkatan. Persamaan dengan penelitian yang dilakukan peneliti adalah penelitian yang dilakukan menggunakan objek penelitian akuntansi pertanggungjawaban pada sebuah perusahaan. Adapun perbedaan penelitiannya adalah subjek yang diteliti. Penelitian yang dilakukan Fione (2013) dilakukan pada PT Bank Danamon Indonesia sedangkan peneliti melakukan penelitian di Titik Fokus Kamera Yogyakarta.

3. Penelitian yang dilakukan Haji (2013) yang berjudul “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT. Karwikarya Wisman Graha Tanjungpinang Kepulauan Riau”. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa syarat-syarat untuk dapat diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban di PT. Karwikarya belum terpenuhi. Secara keseluruhan, karakteristik akuntansi pertanggungjawaban belum terpenuhi yaitu, identifikasi pusat pertanggungjawaban pada pusat laba dan pusat investasi. Persamaan dengan penelitian yang dilakukan peneliti adalah penelitian yang dilakukan menggunakan objek penelitian akuntansi pertanggungjawaban pada sebuah perusahaan. Adapun perbedaan penelitiannya adalah subjek yang diteliti. Penelitian yang dilakukan Haji (2013) dilakukan pada PT Karwikarya Wisman Graha Tanjungpinang Kepulauan Riau sedangkan peneliti melakukan penelitian di Titik Fokus Kamera Yogyakarta.

4. Penelitian yang dilakukan Wahyu Widiyanto (2013) yang berjudul “Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban KSP Batra Mandiri Kecamatan Bawang Banjarnegara Tahun 2007-2011”. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa unsur-unsur akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan sudah diterapkan dengan cukup baik. Pusat pertanggungjawaban, standar pengukuran kinerja, evaluasi kinerja, dan pemberian penghargaan dan hukuman sudah diberikan dengan cukup baik. Persamaan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah penelitian yang dilakukan menggunakan objek penelitian akuntansi pertanggungjawaban pada sebuah perusahaan. Teknik pengumpulan data yang digunakan juga sama dengan peneliti yaitu teknik wawancara dan dokumentasi. Adapun perbedaan penelitiannya adalah subjek yang diteliti. Penelitian yang dilakukan Wahyu Widiyanto (2013) dilakukan pada KSP Batra Mandiri Kecamatan Bawang Banjarnegara sedangkan peneliti melakukan penelitian di Titik Fokus Kamera Yogyakarta.

C. Kerangka Berpikir

Dalam proses mencapai tujuan, perusahaan akan mengoptimalkan efektivitas serta efisiensi segala unit di setiap fungsi manajemen. Oleh karena itu diperlukan fungsi dari sebuah akuntansi pertanggungjawaban. Pendelegasian atau pembagian wewenang yang sesuai dalam sebuah organisasi

perusahaan akan mendorong tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

Tujuan utama dari akuntansi pertanggungjawaban sesungguhnya adalah mengadakan evaluasi hasil kerja suatu pusat pertanggungjawaban untuk meningkatkan operasi-operasi perusahaan di masa yang akan datang. Dengan diadakannya evaluasi ini, perusahaan akan tahu sejauh mana unit manajemen dalam perusahaan melakukan pekerjaannya, apakah sudah sesuai dengan tujuan awal perusahaan atau belum. Selain itu dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban ini, perusahaan dapat memperkirakan anggaran perusahaan untuk masa yang akan datang dengan melihat anggaran-anggaran tahun sebelumnya. Dengan begitu tentu saja akan tercipta kinerja yang efektif dan efisien.

Seperti yang diungkapkan oleh Mulyadi (1993:375) bahwa akuntansi pertanggungjawaban terdiri dari 4 unsur utama, yaitu: (1) penetapan tanggung jawab, (2) penentuan ukuran kinerja, (3) evaluasi kinerja, dan (4) pemberian penghargaan. Dalam penetapan tanggungjawabnya, pusat-pusat pertanggungjawaban akan didistribusikan kepada bagian-bagian yang ada di bawahnya supaya mudah dalam pendistribusian tugas atau wewenang. Penentuan ukuran kinerja disini dibuat untuk mengukur anggaran dan biaya standar yang nantinya akan dijadikan acuan yang harus dicapai sepanjang standar tersebut masih dipakai oleh perusahaan. Selanjutnya evaluasi kinerja, diukur dengan perbandingan antara anggaran dan realisasinya, manajer yang

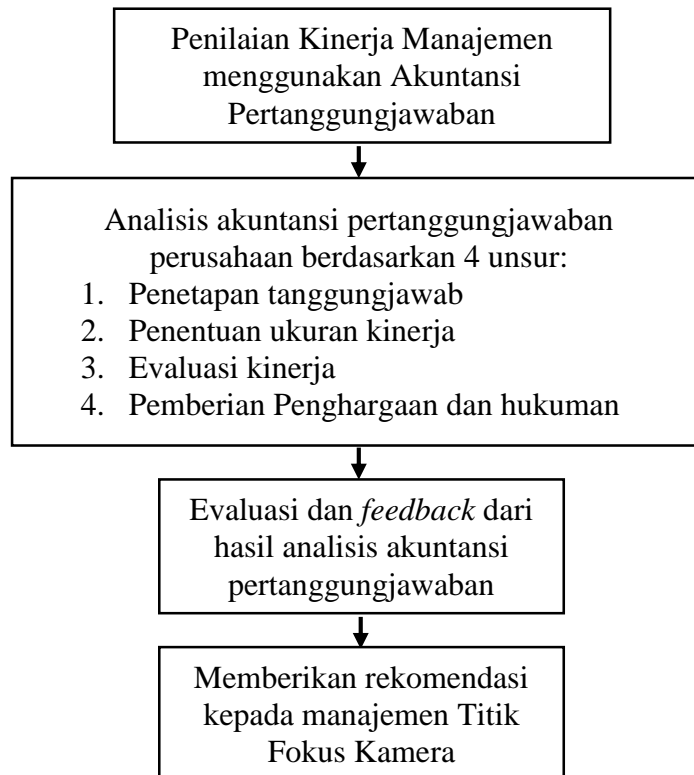
bertanggung jawab dalam tiap unit organisasi dalam perusahaan wajib memberikan laporan pertanggungjawabannya. Pemberian penghargaan dan hukuman dalam akuntansi pertanggungjawaban diharapkan untuk menambah motivasi lebih pada manajer dan juga seluruh karyawan.

Akuntansi pertanggungjawaban akan berjalan dengan baik jika 4 unsur di atas terlaksana secara sistematis dan sesuai prosedur. Apabila melihat dari fakta yang ditemukan, akuntansi pertanggungjawaban dalam Titik Fokus Kamera terlihat belum dilaksanakan dengan benar, sehingga belum berjalan secara optimal. Melihat hal ini, bisa dikatakan bahwa kinerja manajer belum maksimal karena akuntansi pertanggungjawaban belum optimal. Perusahaan membutuhkan evaluasi akuntansi pertanggungjawaban untuk mengatasi kekurangan dan melakukan perbaikan agar bermantaaaf bagi perusahaan.

Peneliti telah melakukan penelitian pendahuluan untuk mengetahui permasalahan yang ada dalam Titik Fokus Kamera, kemudian menemukan beberapa fakta yang tertuang dalam identifikasi masalah. Selanjutnya peneliti melakukan *review* terhadap identifikasi masalah yang berhubungan dengan unsur dari akuntansi pertanggungjawaban itu sendiri. Dalam pengumpulan data, peneliti melakukan wawancara terhadap manajer dan karyawan Titik Fokus Kamera untuk memperoleh informasi mengenai akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan. Selain itu peneliti juga menggunakan teknik dokumentasi untuk mengumpulkan data-data yang berkaitan tentang akuntansi pertanggungjawaban. Tahap terakhir peneliti akan menganalisis

masalah-masalah yang didapatkan dengan menggunakan teori akuntansi pertanggungjawaban dan selanjutnya penjabaran dari hasil analisis tersebut akan ditarik kesimpulan. Hasil dari analisis akuntansi pertanggungjawaban ini selanjutnya diharapkan akan membantu mengevaluasi akuntansi pertanggungjawaban yang sudah berjalan dalam perusahaan dan dapat memberikan gambaran bagi perusahaan agar dapat melaksanakan akuntansi pertanggungjawaban secara optimal.

D. Paradigma Penelitian



Gambar 1. Paradigma Penelitian

E. Pertanyaan Penelitian

1. Apakah jenis sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan pada Titik Fokus Kamera?
2. Bagaimana penetapan tanggung jawab pada Titik Fokus Kamera pada tahun 2016?
3. Bagaimana standar yang ditetapkan Titik Fokus Kamera untuk mengukur kinerja manajer pada tahun 2016?
4. Bagaimana pengukuran kinerja Titik Fokus Kamera pada tahun 2016?
5. Bagaimana sistem pemberian penghargaan dan hukuman perusahaan pada tahun 2016?

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian deskriptif. Menurut Uma Sekaran (2006) penelitian deskriptif dilakukan untuk dapat mengetahui dan mampu menjelaskan karakteristik variabel yang akan diteliti dalam suatu situasi. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah memberikan peneliti sebuah riwayat atau untuk menggambarkan aspek-aspek yang relevan dengan fenomena perhatian dari perspektif seseorang, organisasi, orientasi industri, atau lainnya. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan kualitatif menekankan pada makna dan pemahaman dari dalam, penalaran, definisi suatu situasi tertentu, dan lebih banyak meneliti hal-hal yang berhubungan dengan kehidupan sehari-hari. Sedangkan pendekatan kuantitatif lebih memberikan makna dalam hubungannya dengan penafsiran angka statistik, bukan makna secara kebahasaannya.

Penelitian yang dilakukan untuk meneliti penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada Titik Fokus Kamera. Untuk mendapatkan data mengenai akuntansi pertanggungjawaban, peneliti menggunakan teknik wawancara dan dokumentasi. Selanjutnya penulis mengolah data yang diperoleh dengan menganalisis sesuai dengan teori yang ada dan diberikan kesimpulan berdasarkan hasil penelitian tersebut.

B. Definisi Operasional Variabel

Variabel adalah segala sesuatu yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai (Uma Sekaran, 2006:115). Dalam penelitian ini hanya menggunakan satu variabel, yaitu akuntansi pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang akan digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi kinerja dari pusat-pusat pertanggungjawaban dan memudahkan manajer untuk melakukan pengendalian atas hasil dan anggaran yang menjadi tanggungjawabnya. Terdapat empat indikator yang digunakan, antara lain:

1. Adanya Identifikasi Pusat-pusat Pertanggungjawaban

Sistem akuntansi pertanggungjawaban mengidentifikasi divisi-divisi dalam perusahaan sebagai pusat pertanggungjawaban.

2. Standar Ditetapkan sebagai Tolak Ukur

Sistem akuntansi pertanggungjawaban mewajibkan penetapan biaya standar sebagai dasar penyusunan anggaran.

3. Evaluasi Kinerja

Kinerja dari setiap pusat pertanggungjawaban harus dilaporkan kepada manajer tingkat atas. Kinerja manajemen diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran yang ditetapkan.

4. Pemberian Penghargaan dan Hukuman

Pemberian penghargaan akan dilaksanakan oleh perusahaan apabila karyawan bekerja sesuai prosedur yang ada dan mencapai target yang sudah ditetapkan perusahaan. Sementara pemberian hukuman akan diberikan perusahaan kepada karyawan yang tidak bekerja sesuai dengan prosedur yang ditetapkan.

C. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Titik Fokus Kamera, Jl. Palagan Tentara Pelajar 6.5 Sedan RT 06/34 Sari Harjo Ngaglik Sleman

2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dimulai pada bulan April 2017 untuk tahap pra penelitian yaitu melakukan survei pendahuluan. Selanjutnya melakukan observasi serta pengambilan data di bulan Mei 2017 dan penulisan laporan di bulan Juni.

D. Subjek dan Objek Penelitian

Dalam penelitian ini subjek penelitiannya adalah Titik Fokus Kamera. Objek penelitian adalah akuntansi pertanggungjawaban pada Titik Fokus Kamera.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Teknik wawancara, yaitu pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab dengan manajer dan karyawan dari Titik Fokus Kamera. Data yang diperoleh dari manajer berupa gambaran perusahaan, mekanisme akuntansi pertanggungjawaban yang ada dan bagaimana pelaksanaannya. Sementara data yang didapatkan dari karyawan adalah bagaimana pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan.
2. Dokumentasi, merupakan metode pengumpulan data untuk mendapatkan data atau dokumen-dokumen yang mendukung penelitian. Data yang diperoleh yaitu mengenai laporan keuangan perusahaan pada tahun 2016, data tersebut digunakan untuk melakukan evaluasi kegiatan operasional perusahaan dengan membandingkan hasil realisasi dan anggaran kegiatan operasional perusahaan.

F. Instrumen Penelitian

Tabel 1. Kisi-kisi wawancara

No	Variabel	Sub Variabel	Indikator Pertanyaan Manajer	Indikator Pertanyaan Karyawan
1	Akuntansi Pertanggung Jawaban	Penetapan tanggung jawab	a. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban perusahaan b. Penetapan struktur organisasi	a. Penetapan tanggungjawab kepada karyawan b. Pendelegasian wewenang kepada karyawan

No	Variabel	Sub Variabel	Indikator Pertanyaan Manajer	Indikator Pertanyaan Karyawan
			<ul style="list-style-type: none"> c. Pusat pertanggungjawaban perusahaan d. Pendelegasian wewenang dari manajer 	
		Penentuan ukuran kinerja	<ul style="list-style-type: none"> a. Bentuk standar kinerja perusahaan b. Pelaksanaan evaluasi standar kinerja c. Biaya anggaran tiap divisi 	<ul style="list-style-type: none"> a. Kondisi standar kinerja perusahaan b. Pelaksanaan standar kinerja c. Sistem pelaporan anggaran
		Pemberian penghargaan dan hukuman	<ul style="list-style-type: none"> a. Pemberian motivasi kepada karyawan dan manajer b. Pemberian penghargaan kepada karyawan dan manajer c. Pemberian hukuman kepada karyawan dan manajer 	<ul style="list-style-type: none"> a. Pemberian motivasi kepada karyawan b. Pemberian penghargaan kepada karyawan c. Pemberian hukuman kepada karyawan
		Saran dan harapan	<ul style="list-style-type: none"> a. Harapan pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan b. Upaya peningkatan akuntansi pertanggungjawaban perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> a. Harapan pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan

No	Variabel	Sub Variabel	Indikator Pertanyaan Manajer	Indikator Pertanyaan Karyawan
			c. Evaluasi pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban	b. Upaya peningkatan akuntansi pertanggungjawaban perusahaan c. Evaluasi pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban

Tabel 2. Instrumen Penelitian

No	Variabel	Indikator	Nomor Pertanyaan Penelitian untuk Manajer	Nomor Pertanyaan Penelitian untuk Karyawan
1.	Akuntansi Pertanggungjawaban	Penetapan tanggungjawab	1,2,3,4,5,6,7,8,9	1,2,3,4
		Penentuan ukuran kinerja	10,11,12,13,14,15,16	5,6,7,8
		Evaluasi kinerja	17, 18,19	9,10,11
		Pemberian penghargaan dan hukuman	20,21,22,23	12,13,14,15
		Saran dan harapan	24,25,26,27	16,17,18,19

G. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kuantitatif dan deskriptif kualitatif. Menurut Sugiyono (2010), statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya

tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang mengeneralisasi. Statistik deskriptif tidak menggunakan uji signifikansi, karena tidak ada taraf kesalahan. Dalam penelitian ini, analisis statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis empat elemen dalam akuntansi pertanggungjawaban, yaitu: penetapan tanggungjawab, pembuatan standar, evaluasi kinerja, dan pemberian penghargaan serta hukuman.

Analisis deskriptif kualitatif dalam penelitian ini digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan empat indikator dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban, yaitu: penetapan tanggungjawab, pembuatan standar, evaluasi kinerja, dan pemberian penghargaan serta hukuman. Analisis deskriptif kuantitatif digunakan untuk menghitung anggaran dan realisasi yang ada di dalam pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan.

Teknik analisis data kualitatif yang digunakan oleh peneliti adalah teknik analisis data model *Miles and Hiberman* yaitu:

1. *Data Reduction* (Reduksi Data)

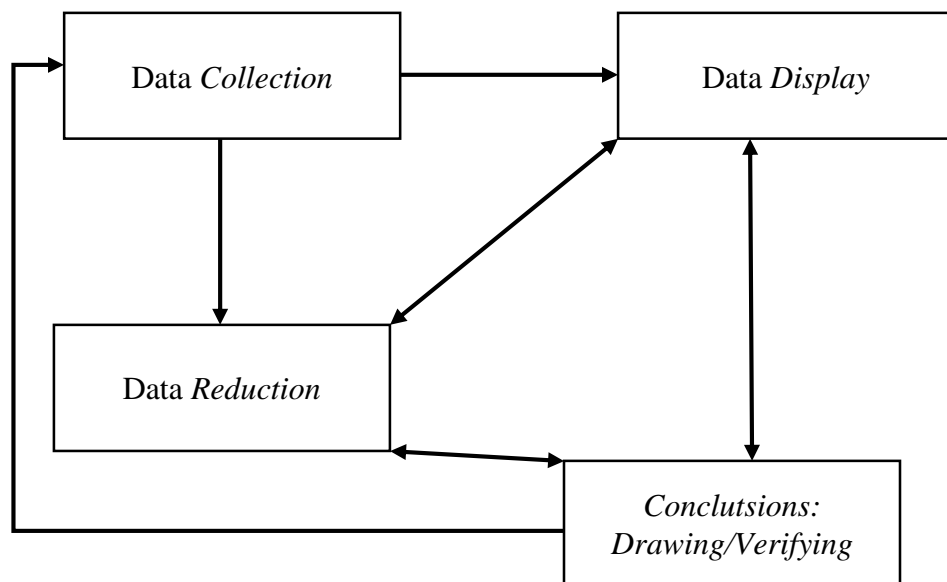
Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data “kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Peneliti memilih data yang penting dan membuang data yang tidak diperlukan. Sehingga setelah data reduksi diharapkan akan memberikan gambaran yang lebih jelas untuk memudahkan peneliti melakukan pengumpulan data selanjutnya.

2. *Data Display* (Penyajian Data)

Analisis kualitatif yang valid didapatkan dari sebuah penyajian data yang baik, yang dapat berupa berbagai jenis matrik, grafik, jaringan, dan bagan. Hal ini dirancang agar data tersusun sistematis dan mudah dipahami.

3. *Conclusion: Drawing/Verification* (Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi)

Verifikasi data dalam penelitian kualitatif dilakukan secara terus menerus sepanjang proses penelitian. Dalam tahapan untuk menarik kesimpulan dari data yang telah direduksi dan disajikan untuk selanjutnya ditarik kesimpulan akhir yang mampu menjawab permasalahan yang dihadapi.



Gambar 2. Komponen dalam Analisis data (*Interactive Model*)
Sumber Sugiyono (2010:431)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Tempat Penelitian

Titik Fokus Kamera merupakan perusahaan perseorangan yang bergerak pada bidang jasa, yaitu persewaan alat kamera beserta aksesoris penunjangnya. Usaha yang berdiri sejak 2012 ini dimiliki oleh Ahmad Mirwan Haryadi, mahasiswa lulusan Sarjana Teknik UII tahun 2004. Bermula dari hobi awalnya dengan fotografi, dia berinisiatif untuk membuka jasa persewaan kamera. Di Yogyakarta sendiri, Titik Fokus sudah memiliki 2 cabang, dan untuk luar kota mempunyai 8 cabang yaitu: Solo, Madiun, Purwokerto, Malang, Semarang, Magelang, Bandung, dan Jakarta.

Titik Fokus Kamera memiliki 17 orang karyawan dengan *owner* yang sekaligus menduduki jabatan sebagai manajer. Produk jasa yang biasa disewakan adalah alat-alat penunjang fotografi dan videografi. Sasaran utama pelanggan Titik Fokus Kamera adalah kalangan anak muda yang memiliki hobi fotografi dan videografi. Titik Fokus Kamera juga memberikan penawaran khusus dengan memberikan potongan sebesar 50% bagi para mahasiswa tingkat akhir yang melakukan *project* foto dan video untuk tugas akhirnya.

Titik Fokus Kamera beroperasi melayani pelanggan dari pukul 08.00 sampai dengan 22.00. Titik Fokus Kamera buka setiap harinya dengan menerapkan sistem kerja *shift* bagi para karyawan. Saat ini pelanggan Titik

Fokus Kamera sudah dimudahkan dalam melakukan penyewaan kamera yakni hanya cukup dengan melakukan pemesanan via sosial media melalui facebook Titik Fokus Kamera atau menghubungi via *whatsapp* 0853-7804-5509 dan selanjutnya tinggal melakukan pengambilan alat di kantor.

B. Deskripsi Hasil Penelitian

1. Jenis Akuntansi Pertanggungjawaban pada Titik Fokus Kamera

Jenis akuntansi pertanggungjawaban yang digunakan pada Titik Fokus Kamera adalah akuntansi pertanggungjawaban berbasis aktivitas pada unsur penetapan tanggungjawab, penentuan ukuran kinerja, dan pemberian penghargaan serta hukuman. Sedangkan pada unsur evaluasi kinerja Titik Fokus Kamera menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional. Berikut ini merupakan analisis unsur-unsur akuntansi pertanggungjawaban yang terdapat pada Titik Fokus Kamera.

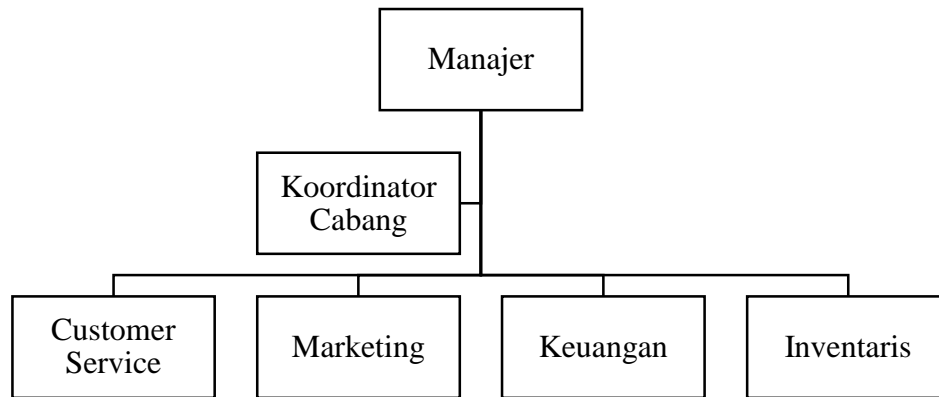
- a. Pada Titik Fokus Kamera bagian-bagian dalam perusahaan dibentuk menjadi tim kerja yang bertanggungjawab atas proses aktivitas perusahaan.
- b. Standar yang ditetapkan oleh Titik Fokus Kamera selalu berubah selama satu periode, khususnya pada anggaran pendapatan dan anggaran laba. Hal ini dilakukan supaya karyawan senantiasa melakukan inovasi untuk mencapai target perusahaan.

- c. Titik Fokus Kamera melakukan pengukuran kinerja dengan membandingkan anggaran kegiatan operasional dengan hasil realisasinya.
- d. Pemberian penghargaan pada Titik Fokus Kamera diberikan untuk satu kesatuan tim kerja atau seluruh bagian perusahaan.

Berdasarkan analisis unsur-unsur akuntansi pertanggungjawaban yang ada, dapat diketahui bahwa Titik Fokus Kamera menerapkan akuntansi pertanggungjawaban berbasis aktivitas pada 3 unsur, yaitu: penetapan tanggungjawab, penentuan ukuran kinerja, dan pemberian penghargaan serta hukuman. Titik Fokus Kamera menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional pada evaluasi kinerja karena perusahaan melakukan pengukuran kinerja dengan membandingkan anggaran kegiatan operasional dengan hasil realisasinya

2. Penetapan Tanggungjawab pada Titik Fokus Kamera Tahun 2016

Titik Fokus Kamera melakukan penetapan wewenang pada bagian perusahaan mengalir dari tingkat atas ke tingkat bawah. Akuntansi pertanggungjawaban digunakan untuk mengatur setiap unit kerja dalam perusahaan yang dipimpin oleh manajer yang bertanggungjawab. Dalam aliran tanggungjawab, keseluruhan tanggungjawab pada Titik Fokus Kamera mengalir dari tingkat bawah menuju tingkat yang lebih tinggi. Berikut merupakan gambar struktur organisasi pada Titik Fokus Kamera.



Gambar 3. Struktur Organisasi Titik Fokus Kamera

Tingkat paling bawah pada manajemen Titik Fokus Kamera yaitu bagian operasional perusahaan, meliputi: bagian *customer service* 4 orang, bagian *marketing* 5 orang, bagian keuangan 2 orang, dan bagian inventaris 4 orang. Setiap harinya empat bagian perusahaan ini membuat laporan hasil kinerja yang sudah dicapai, selanjutnya dipertanggungjawabkan kepada koordinator cabang yang ada di perusahaan. Koordinator cabang tersebut akan melakukan pengecekan laporan yang diberikan untuk selanjutnya dijadikan bahan evaluasi kinerja perusahaan pada tiap minggunya. Penentuan tanggungjawab pada Titik Fokus Kamera telah ditentukan berdasarkan *job description* masing-masing bagian. Berikut ini merupakan *job description* Titik Fokus Kamera.

a. Manajer

- 1) Memimpin dan mengatur kelancaran kegiatan operasional perusahaan.

- 2) Memberikan persetujuan pengeluaran perusahaan yang terjadi setiap hari.
- 3) Melakukan pengecekan seluruh laporan data yang diberikan tiap bagian perusahaan.
- 4) Melakukan koordinasi dengan seluruh bagian perusahaan.
- 5) Memberikan motivasi dan bimbingan kepada seluruh karyawan perusahaan.

b. Koordinator Cabang

- 1) Mengawasi serta melakukan koordinasi kegiatan operasional perusahaan.
- 2) Melakukan pengembangan kegiatan operasional perusahaan.
- 3) Memberikan solusi terhadap masalah-masalah yang timbul dalam kegiatan operasional perusahaan.
- 4) Observasi terhadap kinerja karyawan.
- 5) Memberikan penilaian terhadap kinerja karyawan.

c. Customer Service

- 1) Menerima pelanggan, calon pelanggan, atau pihak-pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan baik secara langsung ataupun tidak langsung (online).
- 2) Menjelaskan produk-produk yang ada di perusahaan kepada pelanggan atau calon pelanggan.

- 3) Memeriksa kembali barang yang akan disewakan ataupun dikembalikan oleh pelanggan.
- 4) Membuat laporan hasil kinerja

d. Marketing

- 1) Merencanakan, mengontrol, dan melakukan koordinasi proses pemasaran produk perusahaan.
- 2) Menentukan produk yang akan dipasarkan, jadwal kunjungan, serta sistem promosi yang akan digunakan
- 3) Melakukan pengawasan untuk memastikan target promosi tercapai.
- 4) Menganalisa dan mengembangkan strategi promosi untuk meningkatkan jumlah pelanggan.
- 5) Membuat laporan hasil kinerja.

e. Keuangan

- 1) Membuat perencanaan keuangan untuk anggaran kegiatan operasional perusahaan.
- 2) Menyusun laporan keuangan harian, bulanan, dan tahunan.
- 3) Mengelola uang kas perusahaan.
- 4) Membuat laporan hasil kinerja.

f. Inventaris

- 1) Membuat perencanaan pengadaan barang.
- 2) Memastikan ketersediaan barang sesuai kebutuhan.

- 3) Mengawasi, mencatat, dan mengontrol semua barang yang keluar masuk.
- 4) Menjaga dan merawat seluruh peralatan.
- 5) Membuat laporan hasil kinerja.

Faktor yang menentukan agar akuntansi pertanggungjawaban berjalan dengan baik adalah kesanggupan bagian-bagian perusahaan tersebut untuk menerima tanggungjawab yang dibebankan kepada mereka. Berdasarkan hasil wawancara, tugas pokok dari bagian-bagian yang ada dalam perusahaan sudah dilaksanakan dengan baik dan professional. Struktur organisasi pada Titik Fokus Kamera sudah menentukan dengan jelas batas-batas wewenang dari masing-masing bagian yang ada. Batas wewenang tanggungjawab Titik Fokus Kamera juga dijelaskan dalam *Job Description* yang digunakan sebagai acuan oleh perusahaan. Titik Fokus Kamera selama tahun 2016 sudah mengelola pusat-pusat pertanggungjawaban sesuai dengan penetapan akuntansi pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban pada Titik Fokus Kamera dibentuk menjadi satu tim kerja yang terdiri dari bagian-bagian yang terdapat pada perusahaan yaitu: koordinator cabang, bagian *customer service*, bagian marketing, bagian keuangan, dan bagian inventaris. Setiap karyawan pada masing-masing bagian pada perusahaan mempunyai tanggungjawab yang sama dalam upaya mencapai target perusahaan. Keberhasilan pencapaian target dari Titik Fokus Kamera ditentukan secara keseluruhan tidak per masing-masing bagian.

Adapun pusat-pusat pertanggungjawaban yang dimiliki oleh Titik Fokus Kamera adalah:

a. Pusat Pendapatan

Pada pusat pendapatan, outputnya diukur dalam bentuk nilai uang, tetapi tidak ada usaha formal yang dilakukan untuk mengkaitkan input atau biaya dengan output yang dihasilkan. Selanjutnya, hasil-hasil kerja dari seluruh kegiatan pada bagian ini dibandingkan dengan nilai tertentu sesuai dengan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam suatu anggaran. Pendapatan di Titik Fokus Kamera hanya terdiri atas pendapatan jasa sewa kamera dan aksesoris lainnya, pendapatan denda, serta pendapatan lain-lain. Bagian *marketing* perusahaan menjadi bagian paling penting dalam menghasilkan pendapatan untuk perusahaan, karena bagian ini secara langsung turun ke lapangan untuk merealisasikan anggaran pendapatan. Manajer bertanggungjawab langsung atas pusat pendapatan.

Persentase realisasi pendapatan dapat diperoleh dengan rumus:

$$\text{Persentase realisasi pendapatan} = \frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Anggaran Pendapatan}}$$

Anggaran dapat dikatakan terealisasi dengan baik atau optimal apabila pendapatan yang diperoleh melebihi atau sama dengan jumlah yang dianggarkan perusahaan. Data di bawah merupakan anggaran,

realisasi, persentase anggaran dan peningkatan realisasi anggaran pendapatan pada Titik Fokus Kamera di tahun 2016.

Tabel 3. Anggaran dan Realisasi pendapatan Titik Fokus Kamera Tahun 2016

Bulan	Anggaran	Realisasi	Realisasi Anggaran (%)
Januari	Rp 50.000.000,00	Rp 60.832.500,00	122%
Februari	Rp 50.000.000,00	Rp 49.657.000,00	99%
Maret	Rp 50.000.000,00	Rp 63.950.500,00	128%
April	Rp 50.000.000,00	Rp 72.645.500,00	145%
Mei	Rp 60.000.000,00	Rp 110.639.500,00	184%
Juni	Rp 60.000.000,00	Rp 56.112.000,00	94%
Juli	Rp 60.000.000,00	Rp 57.438.000,00	96%
Agustus	Rp 60.000.000,00	Rp 94.532.000,00	158%
Septembe	Rp 70.000.000,00	Rp 74.005.000,00	106%
Oktober	Rp 70.000.000,00	Rp 72.156.000,00	103%
Novembe	Rp 70.000.000,00	Rp 106.669.900,00	152%
Desember	Rp 70.000.000,00	Rp 97.504.600,00	139%
Total	Rp 720.000.000,00	Rp 916.142.500,00	
Rata-rata realisasi anggaran (%)			127%

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 3 di atas dapat diketahui bahwa realisasi anggaran pendapatan pada tahun 2016 mengalami fluktuasi. Pada bulan Februari, Juni, dan Juli perusahaan tidak dapat mencapai anggaran pendapatan yang sudah ditetapkan meskipun jumlah selisih anggaran dan realisasinya tidak begitu besar. Selain pada bulan tersebut, realisasi anggaran pendapatan pada tahun 2016 telah melebihi anggaran yang ditetapkan. Realisasi anggaran terbesar berada pada bulan Mei, yaitu 184% dari jumlah yang dianggarkan atau sebesar Rp.110.639.500,00. Realisasi anggaran terkecil berada

pada bulan Juni karena pada bulan tersebut perusahaan tidak dapat memenuhi target yang dianggarkan yaitu sebesar 94% dari jumlah yang dianggarkan atau sebesar Rp.56.112.000,00. Rata-rata realisasi anggaran pendapatan selama tahun 2016 sebesar 127%

b. Pusat Pengeluaran

Pusat pengeluaran merupakan pusat tanggungjawab dimana input atau biayanya diukur dalam satuan uang, namun outputnya tidak diukur dalam satuan uang. Pengelolaan pengeluaran pada Titik Fokus Kamera dikelola oleh bagian administrasi keuangan sendiri, meskipun begitu manajer tetap bertanggungjawab atas pengeluaran di Titik Fokus Kamera.

Persentase realisasi pengeluaran dapat diperoleh dengan rumus:

$$\text{Persentase realisasi pengeluaran} = \frac{\text{Realisasi Pengeluaran}}{\text{Anggaran Pengeluaran}}$$

Biaya dapat dikatakan terealisasi dengan baik atau optimal apabila biaya yang dikeluarkan perusahaan kurang dari atau sama dengan jumlah biaya yang dianggarkan. Data di bawah merupakan anggaran, realisasi, dan realisasi pengeluaran pada Titik Fokus Kamera di tahun 2016.

Tabel 4. Anggaran dan Realisasi Pengeluaran pada Titik Fokus Kamera Tahun 2016

Bulan	Anggaran	Realisasi	Realisasi Anggaran (%)
Januari	Rp 9.000.000,00	Rp 9.403.625,00	104%
Februari	Rp 9.000.000,00	Rp 10.224.625,00	114%
Maret	Rp 9.000.000,00	Rp 9.334.625,00	104%
April	Rp 9.000.000,00	Rp 9.439.125,00	105%
Mei	Rp 9.000.000,00	Rp 10.038.625,00	112%
Juni	Rp 9.000.000,00	Rp 9.801.625,00	109%
Juli	Rp 9.000.000,00	Rp 8.936.625,00	99%
Agustus	Rp 9.000.000,00	Rp 9.724.325,00	108%
September	Rp 9.000.000,00	Rp 9.593.625,00	107%
Oktober	Rp 9.000.000,00	Rp 9.526.625,00	106%
November	Rp 9.000.000,00	Rp 9.681.625,00	108%
Desember	Rp 9.000.000,00	Rp 9.182.625,00	102%
Total	Rp 108.000.000,00	Rp 114.887.700,00	
Rata-rata realisasi anggaran (%)			106%

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4 di atas dapat diketahui bahwa realisasi anggaran pengeluaran pada tahun 2016 selalu di atas 100%, kecuali pada bulan Juli realisasi anggaran pengeluaran berada di bawah 100%, yaitu sebesar 99%. Defisit anggaran terbesar terjadi pada bulan Februari yaitu sebesar 14% dan defisit terkecil terjadi pada bulan Desember yaitu sebesar 2%. Rata-rata realisasi anggaran pengeluaran selama tahun 2016 sebesar 106%.

c. Pusat Laba

Laba adalah selisih antara pendapatan dengan biaya.

Sedangkan pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang

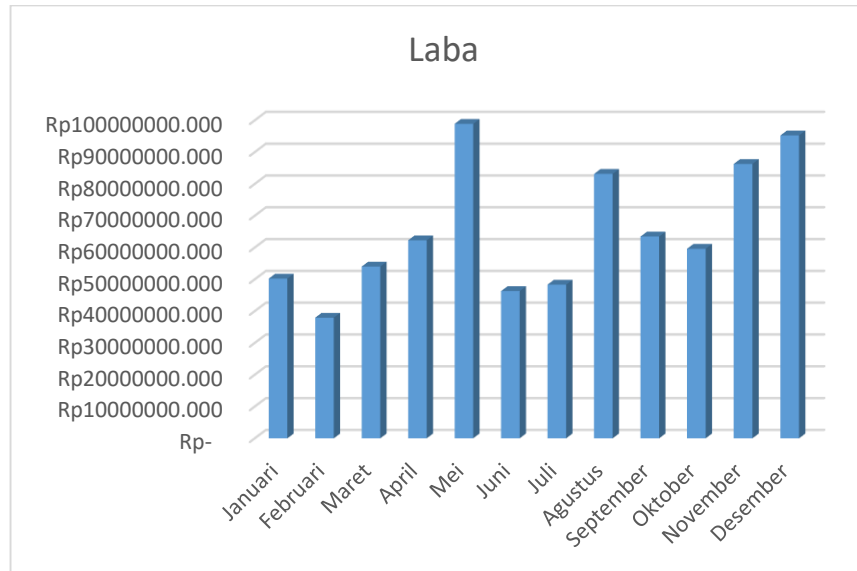
prestasi manajernya diukur berdasarkan laba pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Dengan demikian, baik input maupun output diukur dengan nilai moneterinya, atau input diukur dalam bentuk biaya dan output diukur dalam bentuk pendapatan.

Tabel 5. Laba Titik Fokus Kamera Tahun 2016

Bulan	Pendapatan	Pengeluaran	Laba	Laba / Pendapatan (%)
Januari	Rp 60.832.500,00	Rp 9.403.625,00	Rp 51.428.875,00	85%
Februari	Rp 49.657.000,00	Rp 10.224.625,00	Rp 39.432.375,00	79%
Maret	Rp 63.950.500,00	Rp 9.334.625,00	Rp 54.615.875,00	85%
April	Rp 72.645.500,00	Rp 9.439.125,00	Rp 63.206.375,00	87%
Mei	Rp 110.639.500,00	Rp 10.038.625,00	Rp 100.600.875,00	91%
Juni	Rp 56.112.000,00	Rp 9.801.625,00	Rp 46.310.375,00	83%
Juli	Rp 57.438.000,00	Rp 8.936.625,00	Rp 48.501.375,00	84%
Agustus	Rp 94.532.000,00	Rp 9.724.325,00	Rp 84.807.675,00	90%
September	Rp 74.005.000,00	Rp 9.593.625,00	Rp 64.411.375,00	87%
Oktober	Rp 72.156.000,00	Rp 9.526.625,00	Rp 62.629.375,00	87%
November	Rp 106.669.900,00	Rp 9.681.625,00	Rp 96.988.275,00	91%
Desember	Rp 97.504.600,00	Rp 9.182.625,00	Rp 88.321.975,00	91%
Total	Rp 916.142.500,00	Rp 114.887.700,00	Rp 801.254.800,00	

Sumber: Data yang sudah diolah

Dari tabel 5 di atas laba Titik Fokus Kamera selama tahun 2016 mengalami fluktuasi. Laba terbesar didapatkan pada bulan Mei yaitu sebesar Rp.100.600.875,00 atau sebesar 91% dari pendapatan yang didapatkan. Laba terkecil didapatkan pada bulan Februari yaitu sebesar Rp.39.432.375,00 atau sebesar 79% dari pendapatan yang didapatkan.



Gambar 4. Grafik Laba Titik Fokus Kamera tahun 2016

Berdasarkan grafik di atas dapat diketahui bahwa laba pada Titik Fokus Kamera tahun 2016 mengalami fluktuasi, peningkatan laba dimulai dari bulan Februari sampai pada bulan Mei dan mencapai laba tertinggi selama tahun 2016 pada bulan tersebut. Penurunan terjadi justru pada bulan setelahnya dan kembali meningkat sampai bulan Agustus. Penurunan kembali terjadi pada dua bulan setelahnya dan kembali meningkat sampai akhir tahun 2016.

d. Pusat Investasi

Manajer dalam pusat investasi bertanggungjawab mengawasi pendapatan, biaya, dan jumlah investasi atas harta yang ada pada pusat pertanggungjawaban tersebut. Pada pusat investasi, manajer dapat menentukan dan menetapkan jumlah piutang,

menetapkan pembelian peralatan ataupun perlengkapan yang perlu untuk kegiatan operasional perusahaan.

Prestasi manajer dapat diukur dengan menghitung *return of investment* (ROI) dengan menghitung perbandingan laba dan investasi, yaitu:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba}}{\text{Investasi}}$$

Titik Fokus Kamera tidak menetapkan standar untuk ROI perusahaan. ROI perusahaan akan menunjukkan kinerja dari perusahaan tersebut. ROI juga bisa digunakan untuk membandingkan perusahaan dengan perusahaan lain ketika ROI tersebut dibandingkan dengan ROI perusahaan lain.

Berikut ini adalah data mengenai ROI Titik Fokus Kamera tahun 2016.

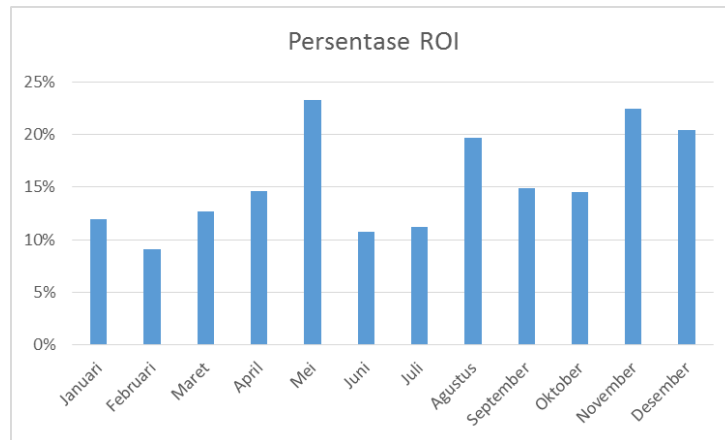
Tabel 6. Kembalikan Investasi (ROI) Titik Fokus Kamera Tahun 2016

Bulan	Laba	Investasi	ROI
Januari	Rp 51.428.875,00	Rp 431.624.632,00	12%
Februari	Rp 39.432.375,00	Rp 431.624.632,00	9%
Maret	Rp 54.615.875,00	Rp 431.624.632,00	13%
April	Rp 63.206.375,00	Rp 431.624.632,00	15%
Mei	Rp 100.600.875,00	Rp 431.624.632,00	23%
Juni	Rp 46.310.375,00	Rp 431.624.632,00	11%
Juli	Rp 48.501.375,00	Rp 431.624.632,00	11%
Agustus	Rp 84.807.675,00	Rp 431.624.632,00	20%
September	Rp 64.411.375,00	Rp 431.624.632,00	15%
Oktober	Rp 62.629.375,00	Rp 431.624.632,00	15%
November	Rp 96.988.275,00	Rp 431.624.632,00	22%
Desember	Rp 88.321.975,00	Rp 431.624.632,00	20%
Rata-rata ROI selama Tahun 2016			15%

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 6 di atas, ROI Titik Fokus Kamera mengalami fluktuasi. ROI tertinggi terjadi pada bulan Mei, yaitu sebesar 23% dan ROI terendah berada bulan Februari yaitu sebesar 9%. Rata-rata ROI Titik Fokus Kamera selama 2016 sebesar 15%.

Perolehan ROI Titik Fokus Kamera tahun 2016 dapat dilihat pada grafik berikut ini.



Gambar 5. Persentase ROI Titik Fokus Kamera 2016

Berdasarkan gambar grafik di atas, ROI pada Titik Fokus Kamera selama tahun 2016 mengalami fluktuasi. Peningkatan ROI dimulai dari bulan Februari sampai Mei dan mencapai ROI tertinggi selama tahun 2016. Penurunan terjadi pada dua bulan setelahnya dan kembali meningkat pada bulan Agustus. Penurunan kembali terjadi pada dua bulan setelahnya dan meningkat kembali pada bulan November. Pada akhir tahun 2016 ROI perusahaan kembali mengalami penurunan.

3. Standar Pengukuran Kinerja Manajemen pada Titik Fokus Kamera Tahun 2016

Dalam melakukan pengukuran kinerja manajemen Titik Fokus Kamera, perusahaan sudah mempunyai standar yang telah digunakan.

Terdapat dua macam standar yang ditetapkan di Titik Fokus Kamera, yaitu: *non-financial standard* dan *financial standard*. Standar pengukuran kinerja yang bersifat *non-financial* yang dilaksanakan oleh Titik Fokus Kamera adalah *Standard Operating Procedure* (SOP) atau prosedur standar kerja yang berguna untuk mengatur kinerja para karyawan dalam pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan. Adapun prosedur standar kerja tersebut seperti di bawah ini.

- a) Seluruh karyawan perusahaan bertanggungjawab terhadap target perusahaan ataupun aturan yang ada dalam perusahaan.
- b) Koordinator cabang bertanggungjawab kepada manajer.
- c) *Customer service*, marketing, keuangan, inventaris dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab diawasi oleh Koordinator cabang.
- d) *Customer service* bertanggungjawab terhadap pelanggan dan calon pelanggan yang datang ke perusahaan.
- e) Marketing bertanggungjawab terhadap proses pemasaran produk perusahaan.
- f) Keuangan bertanggungjawab terhadap semua transaksi keuangan yang terjadi di perusahaan.
- g) Inventaris bertanggungjawab terhadap seluruh peralatan yang ada dalam perusahaan.
- h) Keputusan tertinggi berada pada manajer.

Standar di atas merupakan prosedur standar kerja yang dijadikan acuan dalam kegiatan operasional perusahaan. Selain standar yang bersifat *non-financial*, Titik Fokus Kamera juga menetapkan standar *financial*, yaitu berupa anggaran operasional perusahaan. Berikut ini adalah data mengenai anggaran operasional Titik Fokus Kamera pada tahun 2016.

Tabel 7. Anggaran operasional Titik Fokus Kamera tahun 2016

Bulan	Pendapatan, Laba, Biaya	Anggaran
Januari	Pendapatan	50.000.000
	Biaya	9.000.000
	Laba	30.000.000
Februari	Pendapatan	50.000.000
	Biaya	9.000.000
	Laba	30.000.000
Maret	Pendapatan	50.000.000
	Biaya	9.000.000
	Laba	30.000.000
April	Pendapatan	50.000.000
	Biaya	9.000.000
	Laba	30.000.000
Mei	Pendapatan	60.000.000
	Biaya	9.000.000
	Laba	40.000.000
Juni	Pendapatan	60.000.000
	Biaya	9.000.000
	Laba	40.000.000
Juli	Pendapatan	60.000.000
	Biaya	9.000.000
	Laba	40.000.000
Agustus	Pendapatan	60.000.000
	Biaya	9.000.000
	Laba	40.000.000
September	Pendapatan	70.000.000
	Biaya	9.000.000
	Laba	50.000.000

Bulan	Pendapatan, Laba, Biaya	Anggaran
Oktober	Pendapatan	70.000.000
	Biaya	9.000.000
	Laba	50.000.000
November	Pendapatan	70.000.000
	Biaya	9.000.000
	Laba	50.000.000
Desember	Pendapatan	70.000.000
	Biaya	9.000.000
	Laba	50.000.000

Catatan: Laba merupakan hasil dari pendapatan dikurangi biaya, namun pada Titik Fokus Kamera anggaran laba ditetapkan sesuai dengan kebijakan manajemen

Berdasarkan tabel 7 di atas dapat diketahui bahwa Titik Fokus Kamera menetapkan anggaran untuk pendapatan dan laba untuk setiap empat bulan sekali, dengan peningkatan pada bulan selanjutnya. Untuk anggaran biaya Titik Fokus Kamera menetapkan standar yang sama sepanjang tahun. Dalam penentuan anggaran operasional, Titik Fokus Kamera menggunakan mekanisme *incremental budget* yaitu manajer dan karyawan menggunakan laporan keuangan perusahaan tahun sebelumnya sebagai dasar penyusunan agar didapatkan target yang lebih maksimal. Anggaran yang ditetapkan Titik Fokus Kamera pada tahun 2016 meningkat dari tahun sebelumnya. Hal ini terjadi karena manajer menginginkan target perusahaan yang lebih tinggi dari tahun sebelumnya.

4. Pengukuran Kinerja pada Titik Fokus Kamera Tahun 2016

Pengukuran atau penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu perusahaan, bagian perusahaan, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja bertujuan untuk memberikan motivasi kepada karyawan dalam mencapai sasaran perusahaan serta dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditentukan, sehingga menghasilkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Kinerja karyawan perusahaan dapat dikatakan baik apabila mereka dapat memenuhi prosedur standar kerja, serta anggaran operasional perusahaan dapat direalisasikan sesuai anggaran. Data di bawah ini merupakan tabel anggaran dan realisasi kegiatan operasional Titik Fokus Kamera selama 2016.

Tabel 8. Anggaran dan Realisasi Kegiatan Operasional Titik Fokus Kamera tahun 2016

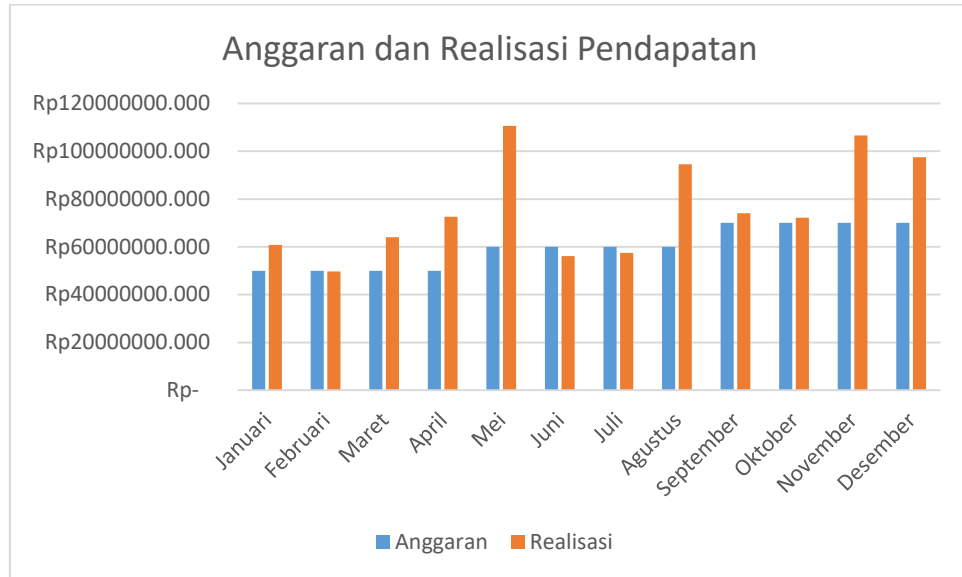
Bulan	Pendapatan, Laba, Biaya	Anggaran	Realisasi	Keterangan
Januari	Pendapatan	50.000.000	60.832.500	Terealisasi
	Biaya	9.000.000	9.403.625	Tidak Tercapai
	Laba	30.000.000	51.428.875	Terealisasi
Februari	Pendapatan	50.000.000	49.657.000	Tidak Tercapai
	Biaya	9.000.000	10.224.625	Tidak Tercapai
	Laba	30.000.000	39.432.375	Terealisasi
Maret	Pendapatan	50.000.000	63.950.000	Terealisasi
	Biaya	9.000.000	9.334.625	Tidak Tercapai
	Laba	30.000.000	54.615.875	Terealisasi
April	Pendapatan	50.000.000	72.645.500	Terealisasi
	Biaya	9.000.000	9.439.125	Tidak Tercapai
	Laba	30.000.000	63.206.375	Terealisasi

Bulan	Pendapatan, Laba, Biaya	Anggaran	Realisasi	Keterangan
Mei	Pendapatan	60.000.000	110.639.500	Terealisasi
	Biaya	9.000.000	10.038.625	Tidak Tercapai
	Laba	40.000.000	100.600.875	Terealisasi
Juni	Pendapatan	60.000.000	56.112.000	Tidak Tercapai
	Biaya	9.000.000	9.801.625	Tidak Tercapai
	Laba	40.000.000	46.310.375	Terealisasi
Juli	Pendapatan	60.000.000	57.438.000	Tidak Tercapai
	Biaya	9.000.000	8.936.625	Terealisasi
	Laba	40.000.000	48.501.375	Terealisasi
Agustus	Pendapatan	60.000.000	94.532.000	Terealisasi
	Biaya	9.000.000	9.724.325	Tidak Tercapai
	Laba	40.000.000	84.807.675	Terealisasi
September	Pendapatan	70.000.000	74.005.000	Terealisasi
	Biaya	9.000.000	9.593.625	Tidak Tercapai
	Laba	50.000.000	64.411.375	Terealisasi
Oktober	Pendapatan	70.000.000	72.156.000	Terealisasi
	Biaya	9.000.000	9.526.625	Tidak Tercapai
	Laba	50.000.000	62.629.375	Terealisasi
November	Pendapatan	70.000.000	106.669.900	Terealisasi
	Biaya	9.000.000	9.681.625	Tidak Tercapai
	Laba	50.000.000	96.988.275	Terealisasi
Desember	Pendapatan	70.000.000	97.504.600	Terealisasi
	Biaya	9.000.000	9.182.625	Tidak Tercapai
	Laba	50.000.000	88.321.975	Terealisasi

Sumber: Data primer yang diolah

Tabel 8 di atas merupakan data mengenai pendapatan, pengeluaran, dan laba yang dianggarkan beserta realisasinya. Pendapatan dapat dikatakan terealisasi apabila jumlah pendapatan sesungguhnya lebih banyak atau sama dengan jumlah yang dianggarkan. Biaya dapat dikatakan terealisasi apabila jumlah biaya sesungguhnya lebih sedikit atau sama dengan biaya yang dianggarkan. Sedangkan laba dapat dikatakan terealisasi apabila jumlah laba lebih banyak atau sama dengan laba yang dianggarkan.

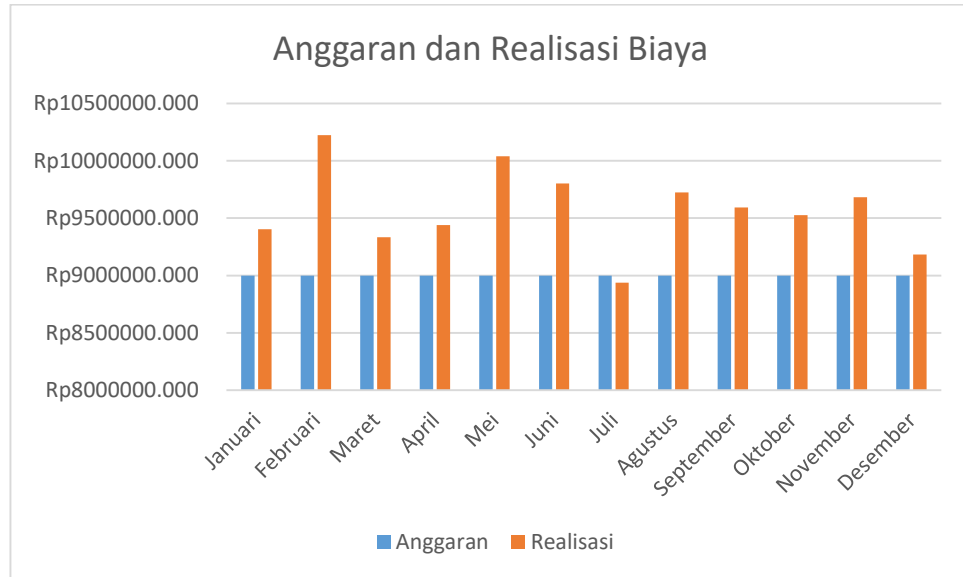
Berikut ini merupakan bentuk grafik mengenai anggaran dan realisasi pendapatan pada Titik Fokus Kamera tahun 2016



Grafik 5. Grafik Anggaran dan Realisasi Pendapatan Titik Fokus Kamera tahun 2016

Berdasarkan grafik di atas pendapatan pada Titik Fokus Kamera tahun 2016 dapat dikatakan cukup optimal. Pada bulan Februari, Juni, dan Juli pendapatan Titik Fokus Kamera tidak dapat mencapai target. Hal ini tentu saja dapat dijadikan sebagai evaluasi terutama pada bagian marketing dan manajer pada manajemen Titik Fokus Kamera. Pendapatan pada bulan lain pada Titik Fokus Kamera sudah melebihi angka yang dianggarkan dan dapat menjadi motivasi untuk kinerja manajemen pada tahun selanjutnya.

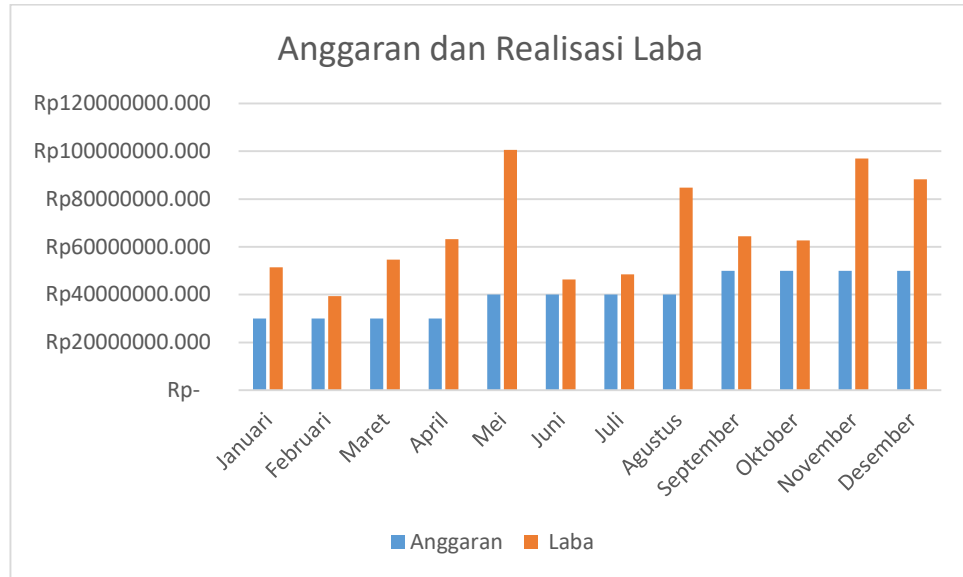
Grafik anggaran dan realisasi biaya pada Titik Fokus Kamera tahun 2016.



Gambar 6. Grafik Anggaran dan Realisasi Biaya Titik Fokus Kamera tahun 2016

Berdasarkan grafik di atas dapat diketahui bahwa biaya pada Titik Fokus Kamera tahun 2016 hampir selalu tidak terealisasi, kecuali pada bulan Juli. Biaya setiap bulannya selalu melebihi standar yang ditetapkan namun pada bulan Juli biayanya dapat terealisasi sehingga laba yang diperoleh dapat memenuhi standar yang ditetapkan.

Grafik anggaran dan realisasi laba pada Titik Fokus Kamera tahun 2016.



Gambar 7. Grafik Anggaran dan Realisasi Laba Titik Fokus Kamera tahun 2016

Grafik di atas menunjukkan bahwa laba pada Titik Fokus Kamera sepanjang tahun 2016 selalu memenuhi standar yang ditetapkan. Bulan Mei menjadi pencapaian terbaik perusahaan karena pada bulan tersebut mendapatkan laba tertinggi sepanjang tahun.

5. Sistem Pemberian Penghargaan dan Hukuman pada Titik Fokus Kamera Tahun 2016

Pemberian penghargaan merupakan bagian penting dari konteks sebuah perusahaan. Salah satu hal vital dalam perusahaan adalah gaji, bukan hanya untuk mempekerjakan dan mempertahankan karyawan,

namun apabila dilakukan dengan tepat akan berdampak positif terhadap hasil yang diinginkan seperti: produktivitas, kualitas, dan layanan pelanggan. Untuk memenuhi kebutuhan hidup yang paling dasar maupun kebutuhan untuk prestasi dan perkembangan ke tingkat lebih tinggi, karyawan sangat mengandalkan gaji. Hal ini tentu saja memberikan tantangan kepada manajer untuk memberikan penghargaan dengan tepat.

Terdapat beberapa bentuk pemberian gaji, antara lain: gaji pokok dan gaji penghargaan. Namun, terkadang dua hal ini tidak cukup untuk mempertahankan para karyawan berbakat. Perusahaan harus menawarkan insentif untuk hasil yang diinginkan sehingga banyak perusahaan menerapkan sistem gaji berdasarkan kinerja. Metode yang dapat digunakan yaitu pemberian insentif, baik individu maupun kelompok. Contoh dari insentif individu mencakup komisi berdasarkan hasil kerja, bonus, maupun pemberian saham. Sedangkan contoh insentif kelompok antara lain: pembagian hasil (*gain sharing*), dan pembagian keuntungan (*profit sharing*).

Titik Fokus Kamera tidak memiliki ketentuan atau aturan tersendiri dalam pemberian penghargaan dan hukuman. Pemberian penghargaan dan hukuman diberikan berdasarkan kebijakan dari manajer. Hal ini dilakukan untuk memudahkan manajer dalam pemilihan pemberian penghargaan atau hukuman seperti apa yang akan diberikan kepada karyawan.

Pemberian penghargaan yang sudah diterapkan oleh Titik Fokus Kamera adalah pemberian intensif dan bonus bagi para karyawan. Karena pusat pertanggungjawaban perusahaan ditanggung pada kinerja tim, maka untuk pemberian bonus akan diberikan kepada seluruh karyawan apabila perusahaan dapat mencapai target yang sudah ditetapkan. Titik Fokus Kamera belum mempunyai standar atau mekanisme dalam pemberian intensif dan bonus. Intensif dan bonus diberikan berdasarkan keputusan dari manajer perusahaan. Selama tahun 2016 perusahaan memberikan bonus tambahan kepada para karyawan sebagai bentuk penghargaan. Pemberian bonus tambahan diberikan kepada para karyawan karena dapat mencapai target yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Pemberian bonus tambahan diharapkan dapat meningkatkan semangat kinerja karyawan dalam mencapai target perusahaan pada tahun selanjutnya. Pemberian bonus yang sudah pernah dilakukan Titik Fokus Kamera pada tahun 2016 adalah pergi rekreasi bersama karyawan satu perusahaan.

Dalam pemberian hukuman, Titik Fokus Kamera memberikan hukuman kepada karyawan yang bekerja tidak sesuai prosedur yang ditetapkan perusahaan. Misalnya dengan memberikan surat peringatan, pemotongan gaji dan pemecatan. Sepanjang tahun 2016 Titik Fokus Kamera jarang melakukan pemberian hukuman kepada para karyawan. Hal ini dilakukan karena para karyawan di Titik Fokus Kamera dianggap sudah

bekerja secara disiplin dan profesional. Pemberian hukuman yang biasa dilakukan oleh manajer hanya berupa teguran lisan kepada karyawan. Misalnya manajer menegur *customer service* karena keterlambatan dalam melayani pelanggan ataupun calon pelanggan.

C. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dapat dibahas sebagai berikut:

1. Jenis Akuntansi Pertanggungjawaban pada Titik Fokus Kamera Tahun 2016

Jenis akuntansi pertanggungjawaban yang digunakan oleh Titik Fokus Kamera selama tahun 2016 adalah akuntansi pertanggungjawaban berbasis aktivitas pada 3 unsur di dalamnya, yaitu: penetapan tanggungjawab, penentuan ukuran kinerja, dan pemberian penghargaan serta hukuman. Dalam akuntansi pertanggungjawaban berbasis aktivitas, perusahaan harus memenuhi unsur-unsur yang ada di dalamnya, antara lain:

- a. Sistem akuntansi pertanggungjawaban berbasis aktivitas berfokus pada unit kerja yang bertanggungjawab atas proses aktivitas perusahaan. Pada Titik Fokus Kamera bagian-bagian dalam perusahaan dibentuk menjadi tim kerja yang bertanggungjawab atas proses aktivitas perusahaan.

- b. Standar yang ditetapkan pada akuntansi pertanggungjawaban berbasis aktivitas selalu berubah, hal ini bertujuan agar karyawan selalu menunjukkan kreatifitasnya. Target pendapatan dan laba pada Titik Fokus Kamera selalu berubah selama satu periode.
- c. Akuntansi pertanggungjawaban berbasis aktivitas cenderung memberikan penghargaan kepada setiap kelompok unit kerja dalam perusahaan. Pada Titik Fokus Kamera pemberian penghargaan diberikan untuk satu kesatuan tim kerja atau seluruh bagian perusahaan.

Akuntansi pertanggungjawaban berbasis aktivitas dirancang oleh perusahaan yang menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif. Perusahaan harus selalu melakukan peningkatan supaya perusahaannya dapat bersaing dengan perusahaan lain yang berada di lingkungan sekitarnya. Akuntansi pertanggungjawaban berbasis aktivitas sangat sesuai diterapkan pada Titik Fokus Kamera. Hal ini berdasarkan lingkungan bisnis yang kompetitif yang akan dihadapi oleh usaha semacam ini. Di daerah Yogyakarta terdapat 20 tempat usaha persewaan kamera. Oleh karena itu, Titik Fokus Kamera dituntut untuk melakukan inovasi agar dapat bersaing dengan tempat lain dan mempertahankan para pelanggannya.

Penerapan unsur evaluasi kinerja pada Titik Fokus Kamera menggunakan sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional. Pada sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional perusahaan melakukan

pengukuran kinerja dengan membandingkan anggaran kegiatan operasional perusahaan dengan hasil realisasinya. Evaluasi kinerja pada Titik Fokus Kamera yang menggunakan perbandingan anggaran kegiatan operasional perusahaan dengan hasil yang telah dicapai.

Akuntansi pertanggungjawaban dapat berjalan secara maksimal apabila perusahaan menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban secara menyeluruh. Pada Titik Fokus Kamera evaluasi kinerja yang dilaksanakan masih menggunakan sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional sehingga pengukuran kinerja hanya berfokus pada efisiensi saja. Oleh karena itu, Titik Fokus Kamera harus menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban berbasis aktivitas pada evaluasi kinerja perusahaan sehingga pengukuran kinerja dapat memperhatikan waktu, kualitas, dan efisiensi.

2. Penetapan Tanggungjawab pada Titik Fokus Kamera Tahun 2016

Penetapan tanggungjawab pada Titik Fokus Kamera sudah diberikan secara jelas. Aliran tanggungjawab pada Titik Fokus Kamera mengalir dari tingkat bawah menuju tingkat yang lebih tinggi (*top down*). Hal ini digambarkan secara jelas dalam struktur organisasi yang terdapat pada perusahaan. Dalam pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan, para karyawan dituntut untuk bekerja sesuai *job description* yang sudah dibuat oleh manajer. Penetapan tugas dan wewenang sudah dijelaskan

secara rinci kepada para karyawan di tiap bagian perusahaan. Wewenang yang diberikan manajer berupa target perusahaan yang harus dicapai oleh karyawan. Selama tahun 2016 karyawan di Titik Fokus Kamera sudah melaksanakan wewenang yang diberikan manajer secara profesional dengan disertai upaya pencapaian target yang maksimal.

Sesuai dengan unsur-unsur yang terdapat pada akuntansi pertanggungjawaban, pusat pertanggungjawaban telah dilaksanakan oleh perusahaan namun pelaksanaannya dilakukan secara tim. Manajer Titik Fokus Kamera bertanggungjawab atas seluruh pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada. Pusat pertanggungjawaban tersebut antara lain:

a. Pusat pendapatan

Pendapatan Titik Fokus Kamera sepanjang tahun 2016 hampir selalu melebihi anggaran kecuali bulan Februari, Juni, dan Juli. Realisasi pendapatan terbesar terdapat pada bulan Mei, yaitu sebesar 184% dari jumlah yang dianggarkan atau sebesar Rp.110.639.500,00. Realisasi anggaran terkecil terdapat pada bulan Juni yaitu sebesar 94% dari jumlah yang dianggarkan atau sebesar Rp.56.112.000,00. Rata-rata realisasi anggaran pendapatan selama tahun 2016 sebesar 127%.

b. Pusat pengeluaran

Pengeluaran Titik Fokus Kamera sepanjang tahun 2016 tidak dapat terealisasi dengan baik karena jumlahnya selalu melebihi

anggaran yang ditetapkan kecuali bulan Juli yaitu sebesar 99%. Defisit anggaran terbesar terjadi pada bulan Februari yaitu sebesar 14% dan defisit terkecil terjadi pada bulan Desember yaitu sebesar 2%. Rata-rata realisasi anggaran pengeluaran selama tahun 2016 sebesar 106%.

c. Pusat laba

Realisasi laba pada Titik Fokus Kamera sepanjang tahun 2016 mengalami fluktuasi. Meskipun begitu, pencapaian laba dapat terealisasi dengan baik karena melebihi jumlah yang dianggarkan. Laba terbaik diperoleh pada bulan Mei yaitu sebesar Rp100.600.875,00. Laba terkecil didapatkan pada bulan Februari yaitu sebesar Rp.39.432.375,00.

d. Pusat investasi

Titik Fokus Kamera tidak memiliki standar untuk penetapan ROI. Pada tahun 2016, ROI perusahaan mengalami fluktuasi. ROI tertinggi berada pada bulan Mei, yaitu sebesar 23%. Sementara ROI terendah berada pada bulan Februari yaitu sebesar 9%.

Berdasarkan uraian di atas, selama tahun 2016 Titik Fokus Kamera dapat memenuhi unsur pertama dalam akuntansi pertanggungjawaban dengan baik. Hal ini berdasarkan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban yang pertama yaitu: adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban sebagai unit organisasi seperti departemen, tim

kerja, atau individu. Adapun satuan pusat pertanggungjawaban yang dibentuk untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Penetapan tanggungjawab dan wewenang dengan jelas sudah diberikan manajer Titik Fokus Kamera kepada para karyawan dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya struktur organisasi dan *job description* yang terdapat pada perusahaan. Dalam pelaksanaannya, karyawan dapat menjalankan tugas dan wewenangnya secara profesional. Hal ini dibuktikan dengan pencapaian realisasi anggaran pendapatan dan laba perusahaan yang selalu memenuhi target.

3. Standar Pengukuran Kinerja pada Titik Fokus Kamera Tahun 2016

Titik Fokus Kamera menggunakan dua jenis standar pengukuran kinerja, yaitu: *non-financial standard* dan *financial standard*. Untuk standar bersifat *non-financial* perusahaan menerapkan prosedur standar kerja atau SOP. Untuk standar bersifat *financial* perusahaan menetapkan anggaran kegiatan operasional perusahaan yang harus dicapai oleh para karyawannya.

Prosedur standar kerja diterapkan pada tiap-tiap bagian perusahaan untuk mengatur kinerja karyawan. Anggaran kegiatan operasional perusahaan dibebankan kepada tim atau seluruh karyawan perusahaan, karena pusat-pusat pertanggungjawaban Titik Fokus Kamera tidak dibentuk atas unit atau bagian tertentu. Anggaran pendapatan, biaya, dan laba harus

dicapai oleh seluruh karyawan. Anggaran pendapatan yang harus dicapai perusahaan setiap empat bulan sekali mengalami perubahan tergantung kebijakan dari manajer. Untuk bulan Januari hingga April perusahaan menetapkan anggaran pendapatan sebesar Rp50.000.000,00. Bulan Mei hingga Agustus anggaran pendapatan tersebut naik menjadi Rp60.000.000,00 dan Bulan September hingga Desember meningkat lagi menjadi Rp70.000.000,00. Anggaran biaya Titik Fokus Kamera sepanjang tahun 2016 tidak mengalami perubahan yaitu sebesar Rp9.000.000,00. Sementara itu untuk anggaran laba Titik Fokus Kamera pada tahun 2016 hampir sama dengan anggaran pendapatannya yaitu meningkat setiap empat bulan sekali. Untuk bulan Januari hingga April perusahaan menetapkan anggaran laba sebesar Rp30.000.000,00. Bulan Mei hingga Agustus anggaran laba tersebut naik menjadi Rp40.000.000,00 dan Bulan September hingga Desember meningkat lagi menjadi Rp50.000.000,00.

Berdasarkan wawancara dengan salah satu karyawan Titik Fokus Kamera pada bagian keuangan, standar yang ditetapkan oleh perusahaan sudah sesuai dan tidak membebani para karyawan. Dampak positif yang dapat diberikan dari penetapan standar pada Titik Fokus Kamera antara lain:

- a. Menjadi dasar target perusahaan yang harus dicapai karyawan.
- b. Memberikan arahan kerja bagi karyawan.
- c. Mengatur kinerja karyawan.

Selain dampak positif, standar yang dibuat oleh Titik Fokus Kamera juga memiliki dampak negatif, antara lain:

- a. Prosedur standar kerja yang dibuat tidak spesifik untuk tiap bagian perusahaan, sehingga beberapa karyawan perusahaan harus melakukan *double job*.
- b. Penetapan anggaran yang rendah membuat karyawan kurang tertantang dalam bekerja.

Berdasarkan uraian di atas, Titik Fokus Kamera pada tahun 2016 dapat memenuhi unsur kedua dalam akuntansi pertanggungjawaban dengan cukup baik. Hal ini berdasarkan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban yang kedua yaitu: standar yang ditetapkan menjadi tolak ukur kinerja manajemen perusahaan. Setelah pusat pertanggungjawaban diidentifikasi dan ditetapkan, sistem akuntansi pertanggungjawaban menetapkan adanya biaya standar yang digunakan sebagai dasar menyusun anggaran. Anggaran berisi biaya standar untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, Titik Fokus Kamera mempunyai *financial standard* yang berupa anggaran kegiatan operasional yang harus dicapai perusahaan selama satu periode.

Terdapat dua standar pengukuran kinerja yang diterapkan di Titik Fokus Kamera yaitu *non-financial standard* dan *financial standard*. Standar yang bersifat *non-financial* berupa prosedur standar kerja atau SOP. Standar yang bersifat *financial* berupa anggaran kegiatan operasional yang harus

dicapai. Kedua standar tersebut menurut karyawan perusahaan sudah sesuai namun perbaikan harus dilakukan pada SOP perusahaan agar karyawan tidak lagi melakukan *double job*. Peningkatan standar pada anggaran operasional juga perlu ditingkatkan perusahaan agar karyawan menjadi lebih tertantang dalam mencapai target perusahaan.

4. Pengukuran Kinerja pada Titik Fokus Kamera Tahun 2016

Titik Fokus Kamera selalu melaksanakan evaluasi kinerja setiap minggunya. Evaluasi ini diadakan berdasarkan laporan yang diterima oleh koordinator cabang perusahaan. Laporan evaluasi tersebut berisi permasalahan apa saja yang muncul pada bagian-bagian dalam perusahaan. Evaluasi kinerja juga dilakukan untuk menilai bagaimana kinerja karyawan apakah seluruh anggaran kegiatan operasional perusahaan dapat terealisasi. Realisasi anggaran pendapatan Titik Fokus Kamera pada tahun 2016 dapat dikatakan cukup optimal. Pada bulan Februari, Juni, dan Juli perusahaan tidak dapat memenuhi anggaran pendapatannya, hal ini tentu saja dapat menjadi bahan evaluasi untuk bagian marketing perusahaan. Selain bulan tersebut Titik Fokus Kamera dapat memenuhi anggaran pendapatannya. Untuk realisasi anggaran biaya Titik Fokus Kamera sepanjang tahun 2016 selalu tidak dapat terealisasi kecuali, pada bulan Juli realisasi biaya dapat tercapai sehingga laba perusahaan juga dapat tercapai. Hal ini tentu saja menjadi bahan evaluasi manajemen untuk melakukan peningkatan

efektifitas dan efisiensi kinerja. Sementara itu, untuk realisasi laba Titik Fokus Kamera selama tahun 2016 selalu melebihi target yang sudah dianggarkan. Hal ini tentu saja bisa dijadikan manajer perusahaan untuk memotivasi para karyawannya agar bekerja lebih baik lagi di tahun selanjutnya.

Realisasi Anggaran kegiatan operasional pada Titik Fokus Kamera tahun 2016 terlaksana cukup baik. Realisasi pendapatan hampir selalu di atas jumlah yang dianggarkan dan realisasi biaya tahun 2016 selalu melebihi angka yang dianggarkan dengan demikian anggaran dan realisasi pendapatan sudah dilaksanakan dengan baik namun realisasi biaya masih harus dipertimbangkan. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan analisis pada bagian mana biaya harus ditekan untuk menutupi biaya yang membengkak agar biaya pada tahun selanjutnya tidak melebihi jumlah yang dianggarkan. Laba pada Titik Fokus Kamera tahun 2016 dapat terealisasi dengan baik sepanjang tahun. Hal ini tentu saja dapat digunakan manajer perusahaan untuk memberikan motivasi kepada para karyawan untuk mencapai hasil yang maksimal pada tahun selanjutnya.

Dampak positif yang didapatkan dengan adanya penilaian kinerja di Titik Fokus Kamera antara lain:

- a. Dapat mengetahui kinerja manajemen perusahaan.
- b. Menjadi bahan analisa terhadap masalah yang terjadi pada manajemen perusahaan untuk dapat melakukan peningkatan kinerja manajemen.

- c. Membantu melakukan pengambilan keputusan manajer kepada karyawan, seperti: pemberian penghargaan dan hukuman berdasarkan kinerja yang dicapai karyawan.

Selain dampak positif, penilaian kinerja yang diterapkan pada Titik Fokus Kamera juga memiliki dampak negatif, antara lain:

- a. Penilaian kinerja menimbulkan suasana tidak nyaman, terutama bagi karyawan yang dinilai kinerjanya.
- b. Menjadikan beban bagi manajer dalam melakukan penilaian kinerja.

Berdasarkan uraian di atas, Titik Fokus Kamera selama tahun 2016 sudah melaksanakan unsur ketiga dalam akuntansi pertanggungjawaban dengan baik. Hal ini berdasarkan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban yang ketiga, yaitu: kinerja manajemen perusahaan diukur dengan membandingkan hasil realisasi dengan anggaran. Pelaksanaan anggaran merupakan penggunaan sumber daya oleh manajemen perusahaan dalam mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Penggunaan sumber daya ini diukur dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang mencerminkan ukuran kinerja manajemen dalam mencapai target anggaran. Informasi akuntansi pertanggungjawaban ini nantinya menyajikan informasi biaya sesungguhnya dan informasi biaya yang dianggarkan. Titik Fokus Kamera melaksanakan evaluasi kinerja setiap seminggu sekali. Evaluasi dilakukan berdasarkan laporan harian yang didapatkan koordinator cabang dari setiap

bagian perusahaan. Evaluasi juga dilakukan dengan melihat hasil laporan keuangan perusahaan dan membandingkannya dengan anggaran yang sudah ditetapkan sebelumnya. Manajer menggunakan laporan hasil evaluasi untuk melakukan pengambilan keputusan yang berguna bagi perusahaan.

5. Pemberian Penghargaan dan Hukuman pada Titik Fokus Kamera Tahun 2016

Titik Fokus Kamera sudah melaksanakan pemberian penghargaan kepada para karyawannya. Pemberian penghargaan berdasarkan kinerja karyawan selama periode tertentu. Selama tahun 2016 penghargaan yang sudah diberikan berupa bonus tambahan. Bonus tambahan diberikan kepada para karyawan yang dapat memenuhi target yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Pemberian penghargaan diharapkan dapat meningkatkan semangat kinerja karyawan dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan.

Pelaksanaan pemberian hukuman pada Titik Fokus Kamera sesuai dengan tingkat kesalahan yang dilakukan karyawan. Hukuman yang biasa diberikan berupa surat peringatan, penurunan gaji, sampai dengan pemecatan. Sepanjang tahun 2016 para karyawan Titik Fokus Kamera dianggap sudah bekerja secara disiplin dan professional sehingga hukuman jarang diberikan oleh perusahaan. Pemberian hukuman yang biasa dilakukan manajer adalah teguran lisan kepada karyawan agar tidak terjadi

kesalahan yang sama pada periode selanjutnya. Karena pada dasarnya pemberian hukuman ini diberikan kepada para karyawan agar mereka bekerja secara hati-hati dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan.

Pelaksanaan pemberian penghargaan dan hukuman di Titik Fokus Kamera mempunyai dampak positif bagi perusahaan, antara lain:

- a. Memberikan motivasi kepada karyawan.
- b. Meningkatkan produktifitas kinerja karyawan.
- c. Meningkatkan profesionalisme dan disiplin kerja bagi karyawan.

Selain dampak positif, pemberian penghargaan dan hukuman di Titik Fokus Kamera juga mempunyai dampak negatif bagi perusahaan, antara lain:

- a. Pemberian penghargaan dan hukuman yang tidak tepat sasaran akan menimbulkan konflik antar karyawan dengan perusahaan.
- b. Tidak adanya aturan tersendiri tentang pemberian penghargaan dan hukuman akan menimbulkan pengambilan keputusan yang salah dari manajer.

Berdasarkan uraian di atas, Titik Fokus Kamera pada tahun 2016 sudah melaksanakan unsur akuntansi pertanggungjawaban keempat dengan baik. Hal ini berdasarkan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban keempat, yaitu: manajer memberikan penghargaan atau hukuman kepada karyawan. Sistem penghargaan dan hukuman dirancang untuk memacu

karyawan dalam mengelola biaya untuk mencapai target standar yang terdapat pada anggaran. Atas dasar usaha dalam melakukan pencapaian tersebut, karyawan diberikan penghargaan atau hukuman menurut sistem penghargaan dan hukuman yang ditetapkan. Pada Titik Fokus Kamera pelaksanaan pemberian penghargaan yang dilakukan berupa pemberian tambahan bonus karena karyawan sudah mencapai target perusahaan dengan baik. Selama tahun 2016 manajer jarang melakukan pemberian hukuman, hal ini terjadi karena karyawan dianggap sudah melaksanakan kinerja secara profesional. Pemberian hukuman yang biasa dilakukan manajer adalah teguran lisan bagi para karyawan.

6. Penilaian tentang Akuntansi Pertanggungjawaban pada Titik Fokus Kamera pada Tahun 2016

Akuntansi pertanggungjawaban yang dijalankan Titik Fokus Kamera sepanjang tahun 2016 secara keseluruhan sudah berjalan cukup baik dan mampu memberikan dampak positif bagi manajemen perusahaan. Hal ini berdasarkan empat unsur utama yang ada pada akuntansi pertanggungjawaban. Pertama mengenai penetapan tanggungjawab dan wewenang, perusahaan sudah membuat struktur organisasi yang baik sehingga penetapan wewenang dan tanggungjawab dapat dilihat secara jelas dan tegas. Namun karena pusat-pusat pertanggungjawaban pada perusahaan tidak dibagi menjadi unit-unit tersendiri, beberapa karyawan terkadang harus melakukan *double job*. Hal ini tentu saja

membuat kinerja karyawan tidak maksimal, karena selain harus menyelesaikan pekerjaan pada bagiannya sendiri, dia juga harus melaksanakan pekerjaan pada bagian yang lain.

Kedua terkait dengan standar pengukuran kinerja, Titik Fokus Kamera sudah menetapkan anggaran kegiatan operasional perusahaan yang harus dicapai pada periode tertentu. Selain itu Titik Fokus Kamera sudah mempunyai prosedur standar kerja yang harus diperhatikan para karyawan agar kegiatan operasional perusahaan berjalan dengan baik dan lancar. Ketiga yaitu evaluasi kinerja, pada Titik Fokus Kamera sudah melaksanakan evaluasi kinerja yang dilakukan setiap seminggu sekali. Evaluasi dilakukan berdasarkan laporan pada tiap-tiap bagian perusahaan dan juga laporan keuangan perusahaan. Yang terakhir terkait pemberian penghargaan dan hukuman, Titik Fokus Kamera juga sudah melaksanakan hal tersebut dengan maksud dapat memberikan motivasi para karyawan.

Pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban pada Titik Fokus Kamera diharapkan dapat memberikan data yang akurat mengenai kinerja perusahaan. Meskipun sudah berjalan dengan baik, Titik Fokus Kamera mengharapkan peningkatan pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban pada seluruh bagian perusahaan. Tindakan yang dapat dilakukan adalah pemberian motivasi oleh manajer agar para karyawan bekerja lebih baik lagi dalam mencapai target perusahaan, serta koordinasi yang lebih baik lagi dari bagian-bagian perusahaan agar kegiatan operasional perusahaan berjalan dengan baik.

D. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengakui adanya keterbatasan antara lain:

1. Waktu penelitian dan pengamatan pada Titik Fokus Kamera yang singkat, hal ini dikarenakan banyaknya agenda yang ada dalam perusahaan, peneliti tidak dapat setiap saat melakukan pengamatan dan penelitian.
2. Sulitnya bertemu dengan manajer dan karyawan.
3. Akses mendapatkan data yang terbatas karena berhubungan dengan kerahasiaan perusahaan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban, maka penulis menarik kesimpulan:

1. Jenis Akuntansi Pertanggungjawaban pada Titik Fokus Kamera Tahun 2016

Jenis akuntansi pertanggungjawaban yang digunakan pada Titik Fokus Kamera tahun 2016 adalah akuntansi pertanggungjawaban berbasis aktivitas pada 3 unsur, antara lain: penetapan tanggungjawab, penentuan ukuran kinerja, dan pemberian penghargaan serta hukuman. Sementara pada unsur evaluasi kinerja perusahaan menggunakan akuntansi pertanggungjawaban tradisional.

2. Penetapan Tanggungjawab pada Titik Fokus Kamera Tahun 2016

Titik Fokus Kamera telah membuat struktur organisasi yang baik dan jelas. Hal ini dapat diketahui dari pembagian wewenang dan tanggungjawab untuk tiap bagian-bagian perusahaan dan hubungan kerja antar bagian-bagian tersebut. Struktur organisasi yang dibuat mendukung keberhasilan perusahaan untuk melaksanakan perencanaan dan pengendalian yang sudah ditetapkan perusahaan. Manajer menjadi pemegang kekuasaan tertinggi dalam perusahaan, sehingga manajer

menjadi penanggungjawab penuh atas seluruh wewenang yang ada di dalam perusahaan.

3. Standar Pengukuran Kinerja pada Titik Fokus Kamera Tahun 2016

Titik Fokus Kamera telah menetapkan standar yang digunakan untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan yaitu standar prosedur kerja, dan standar anggaran kegiatan operasional perusahaan. Standar anggaran kegiatan operasional berupa standar pendapatan, pengeluaran, dan laba yang harus dicapai tiap bulannya oleh perusahaan. Standar pendapatan perusahaan dibuat setiap empat bulan sekali, dan akan meningkat di bulan selanjutnya. Begitupun dengan standar laba yang ditetapkan perusahaan. Untuk standar penetapan pengeluaran, anggaran disamakan untuk sepanjang tahun. Standar anggaran kegiatan operasional ini disusun berdasarkan kesepakatan manajer dan karyawan, dan mengacu pada hasil realisasi anggaran pada tahun sebelumnya.

4. Pengukuran Kinerja pada Titik Fokus Kamera Tahun 2016

Titik Fokus Kamera melakukan pengukuran kinerja manajemen menggunakan laporan keuangan yang dihasilkan oleh perusahaan. Manajer membandingkan bagaimana anggaran dan realisasi kegiatan operasional perusahaan untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan. Selama tahun 2016 anggaran pendapatan dan laba pada Titik Fokus Kamera dapat dicapai dengan baik.

5. Pemberian Penghargaan dan Hukuman pada Titik Fokus Kamera Tahun 2016

Pemberian penghargaan dilakukan atas dasar prestasi yang dicapai yaitu keberhasilan pencapaian target perusahaan, sementara pemberian hukuman diberikan atas dasar kesalahan yang dilakukan. Sepanjang tahun 2016 Titik Fokus Kamera sudah memberikan penghargaan berupa bonus tambahan kepada para karyawannya. Pemberian hukuman yang dilaksanakan berupa teguran lisan yang dilakukan oleh manajer.

B. Saran

Akuntansi pertanggungjawaban pada Titik Fokus Kamera sudah diterapkan dan dilaksanakan dengan cukup baik. Meskipun begitu, masih ditemukan beberapa kekurangan dalam Titik Fokus Kamera. Berikut ini penulis mencoba memberikan saran berdasarkan hasil penelitian mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada Titik Fokus Kamera, yaitu:

1. Bagi Perusahaan

- a. Pelaksanaan sistem akuntansi pertanggungjawaban berbasis aktivitas harus menyeluruh. Evaluasi kinerja yang dilakukan oleh Titik Fokus Kamera sebaiknya menggunakan dasar sistem akuntansi berbasis aktivitas agar penerapannya lebih maksimal dalam perusahaan, sehingga perusahaan dapat bersaing dengan baik dalam lingkungan bisnisnya. Evaluasi kinerja berdasarkan sistem akuntansi

pertanggungjawaban berbasis aktivitas mengukur kinerja berdasarkan waktu, kualitas, dan efisiensi.

- b. Memperbaharui standar kinerja bagi karyawan perusahaan. Standar keuangan maupun non keuangan pada Titik Fokus Kamera harus ditingkatkan agar karyawan bekerja lebih keras dalam mencapai target yang sudah ditetapkan. Penetapan standar anggaran pendapatan dan laba perusahaan dapat ditingkatkan untuk mendapatkan hasil yang lebih maksimal. Anggaran pendapatan dan laba yang selalu berubah setiap empat bulan sekali sudah bagus untuk meningkatkan kreativitas para karyawan namun, jumlah yang terlalu rendah membuat karyawan bekerja tanpa tantangan. Apabila melihat hasil realisasi anggarannya, anggaran pendapatan dan laba pada Titik Fokus Kamera pada setiap bulannya dapat ditingkatkan sebesar Rp.10.000.000,00. Pada standar non keuangan, pembuatan prosedur standar kerja seharusnya sesuai dengan *job description* yang secara spesifik memuat tanggungjawab dan wewenang yang harus dilakukan oleh karyawan. Setiap divisi yang terdapat pada perusahaan harus diberikan arahan kerja dan SOP yang jelas. Dengan begitu, tidak akan ada lagi karyawan yang melakukan *double job*.
- c. Pelaksanaan evaluasi kinerja yang dilakukan manajer harus tepat sasaran, sehingga tidak menimbulkan suasana tidak nyaman dalam perusahaan. Dalam penilaian kinerja yang didasarkan pada kinerja

sebuah unit tim pada perusahaan manajer harus bijak dalam mengambil keputusan. Pembuatan kartu evaluasi untuk setiap karyawan yang terdapat pada perusahaan dapat membantu manajer dalam melakukan penilaian kinerja.

- d. Pelaksanaan evaluasi kinerja harus diikuti dengan pemberian penghargaan dan hukuman yang tegas, sehingga dapat meningkatkan motivasi karyawan dan produktifitas kinerja karyawan.
- e. Perusahaan harus membuat aturan tentang bagaimana pemberian penghargaan dan hukuman, sehingga manajer tidak akan melakukan pengambilan keputusan yang salah. Perusahaan dapat menjadikan target pencapaian laba dalam memberikan penghargaan bagi para karyawan perusahaan. Manajer dapat menetapkan berapa persen bonus yang diterima karyawan dari jumlah laba yang didapatkan. Kegagalan dalam mencapai target anggaran kegiatan operasional perusahaan dapat dijadikan dasar pemberian hukuman oleh manajer. Pemberian hukuman juga dapat diberikan berdasarkan tingkat kesalahan yang dilakukan oleh para karyawan.

2. Bagi Penelitian Selanjutnya

- a. Memilih waktu yang tepat dalam melakukan penelitian dan pengamatan, yaitu pada saat perusahaan tidak dalam keadaan sibuk.

- b. Peneliti harus bisa memilih data yang diambil pada perusahaan namun, harus mempertimbangkan aspek kerahasiaan sehingga perusahaan bersedia untuk bekerja sama.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Govindarajan. (2005). *Sistem Pengendalian Manajemen*, Jilid 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Ma'ruf Abdullah. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja.
- Depnaker. (2003). *Undang-Undang RI Nomor 13 Tahun 2003, tentang Ketenagakerjaan*. Diambil dari: <http://luk.staff.ugm.ac.id/atur/UU13-2003Ketenagakerjaan.pdf> pada tanggal 29 Januari 2017.
- Fione. 2013. Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Salah Satu Dasar Penilaian Prestasi Manajemen Pada PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. *Jurnal EMBA Vol.1 No.3 Juni 2013, Hal 39-45*. Diambil dari: <http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/download/1370/1081> pada tanggal 27 Januari 2016.
- Haji. 2009. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT. Karwikarya Wisma Graha Tanjungpinang Kepulauan Riau. *Junal Masniah, Fakultas Ekonomi, Universitas Maritim Raja Ali*. Diambil dari: <http://jurnal.umrah.ac.id/> pada tanggal 27 Januari 2017.
- Hansen, Mowen. (2012). *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasibuan. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kadek, R.M.S., Desak, N.S.W., Anantawikrama, T.A. (2015) Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat untuk Menilai Efektifitas dan Efisiensi Kinerja Manajemen (Studi Kasus pada PDAM Kabupaten Buleleng. *E-Journal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Akuntansi Program S1 (Volume 3 No. 1 Tahun 2015)*. Diambil dari: <http://download.portalgaruda.org/> pada 27 Januari 2017.
- L.M Samryn. (2001). *Akuntansi Manajerial Suatu Pengantar*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Matutina. (1992). *Manajemen Personalia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

- Mulyadi. (1997). *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, Edisi ke-2. Yogyakarta: BPFE.
- Mulyadi. (2001). *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, Edisi ke-3. Yogyakarta: BPFE.
- Prawirosentono, Suyadi. (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Purwanto. (1988). *Psikologi Pendidikan*. Bandung.
- Ratna Wardhani. (2001). *Akuntansi Keuangan Menengah*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins. (2007). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. (2007). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Simanjuntak. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Yogyakarta: BPFE.
- Tampubolon. (2013). *Penghargaan dan Sanksi*. Skripsi. Universitas Diponegoro.
- Sekaran, Uma. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta; Salemba Empat.
- Sugiyono. (2010). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Viyanti. 2010. Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Manajemen terhadap Penilaian Prestasi Kerja. *Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi No.3 Tahun ke-1 September-Desember 2010*. Diambil dari: <http://repository.maranatha.edu/> pada tanggal 27 Januari 2017.
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press.
- Widiyanto Wahyu. (2013). *Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban KSP Batra Mandiri Kecamatan Bawang Banjarnegara Tahun 2007-2011*. Skripsi. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Widiyanti. (1993). *Psikologi dalam Perusahaan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

LAMPIRAN

Lampiran 1

Hasil Wawancara dengan Manajer Titik Fokus Kamera

Wawancara dilaksanakan pada:

Hari/Tanggal : Jumat/ 2 Juni 2017

Tempat : Palm Café Jl. Palagan

Waktu : 20.30 – 22.00 WIB

No	Pertanyaan dan Jawaban
1.	Bagaimana pelaksanaan Akuntansi Pertanggungjawaban pada Titik Fokus Kamera tahun 2016? Jawab: sesuai dengan juknis dari tiap bagian perusahaan
2.	Apakah struktur organisasi pada perusahaan sudah menentukan dengan jelas batas wewenang dan tanggungjawab untuk para karyawan? Jawab: sudah
3.	Bagaimana manajer memberikan wewenang kepada karyawan? Jawab: sesuai juknis masing-masing bagian
4.	Apa saja wewenang yang diberikan manajer kepada karyawan? Jawab: mentaati peraturan yang berlaku, bekerja sesuai target
5.	Apakah wewenang yang diberikan manajer kepada karyawan sudah jelas? Jawab: sudah
6.	Bagaimana karyawan melaksanakan wewenang yang diberikan manajer? Jawab: sudah baik
7.	Apakah perusahaan sudah menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban? Jawab: sudah
8.	Bagaimana kegiatan dalam pusat pertanggungjawaban tersebut? Jawab: berjalan lancar meskipun terkadang terdapat beberapa kendala
9.	Kepada siapa tanggungjawab dari setiap pusat tanggungjawab dibebankan? Jawab: manajer
10.	Apakah perusahaan memiliki standar pengukuran kinerja yang baik secara finansial maupun non finansial? Jawab: sudah
11.	Dalam bentuk apakah standar tersebut ditentukan? Apakah tiap divisi memiliki target tersendiri?

	Jawab: finansial: target pendapatan, non finansial: SOP; sudah
12.	Siapa saja yang terlibat dalam penyusunan standar tersebut? Jawab: manajer dan karyawan
13.	Apakah standar yang ditetapkan perusahaan berjalan dengan baik? Manfaat apa saja yang diberikan? Jawab: sudah, dapat mengatur kinerja dan memberikan motivasi kepada karyawan
14.	Apakah setiap divisi perusahaan terdapat anggaran biaya operasional? Bagaimana pelaporannya pada manajer? Jawab: ada; berupa laporan tentang pengeluaran divisi
15.	Apakah terdapat evaluasi pada standar yang ditetapkan perusahaan? Bagaimana pelaksanaannya? Jawab: ada; dilaksanakan setiap minggu
16.	Apakah standar yang dibuat dijadikan acuan dalam kegiatan perusahaan? Jawab: ya
17.	Apakah perusahaan sudah melaksanakan penilaian kinerja baik secara finansial maupun non finansial? Jawab: sudah
18.	Bagaimana proses pelaksanaan kinerja oleh karyawan? Jawab: setiap minggu dilakukan evaluasi pada tiap divisi
19.	Apa saja kendala dan manfaat yang didapatkan dari pelaksanaan penilaian kinerja bagi perusahaan? Jawab: tidak ada kendala; memberikan motivasi dan pengawasan bagi karyawan
20.	Bagaimana perusahaan memberikan motivasi agar karyawan dapat bekerja mencapai target? Jawab: pemberian <i>reward</i> dan <i>punishment</i>
21.	Apakah perusahaan sudah memberikan penghargaan baik secara finansial dan non finansial kepada karyawan? Jawab: sudah; finansial: bonus, non finansial: pujian ditempat
22.	Apakah perusahaan sudah memberikan hukuman baik secara finansial dan non finansial kepada karyawan? Jawab: sudah; finansial: denda, non finansial: teguran, surat peringatan
23.	Manfaat apa saja yang didapatkan dari pemberian penghargaan dan hukuman bagi karyawan? Jawab: memberikan motivasi dan pengawasan
	Apa harapan anda dari pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban?

24.	Jawab: dapat mengatur kinerja karyawan dan peningkatan laba dari perusahaan
25.	Apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban di perusahaan perlu ditingkatkan kembali? Pada bagian mana? Tidakan apa yang dapat dilakukan manajer?
	Jawab: ya; marketing dan <i>customer service</i> ; pemberian motivasi dan evaluasi rutin
26.	Dampak apa saja yng didapatkan perusahaan dari adanya akuntansi pertanggungjawaban?
	Jawab: mengetahui kinerja perusahaan dan karyawan
27.	Hal apa saja yang perlu dibenahi dari pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban?
	Jawab: kinerja karyawan harus ditingkatkan untuk memenuhi target perusahaan

Hasil Wawancara dengan Karyawan Titik Fokus Kamera

Wawancara dilaksanakan pada:

Hari/Tanggal : Minggu/ 6 Mei 2017

Tempat : Indomaret Jl. Kaliurang Km.7

Waktu : 10.00 – 12.00 WIB

No	Pertanyaan dan Jawaban
1.	Apakah penetapan tanggungjawab di perusahaan sudah dibagi ke dalam pusat-pusat pertanggungjawaban? Jawab: sudah; berjalan dengan professional sesuai struktur organisasi
2.	Bagaimana manajer memberikan wewenang kepada keryawan? Jawab: sesuai jobdesk divisi
3.	Bagaimana karyawan melaksanakan wewenang dari manajer? Jawab: sesuai jobdesk dan harus mencapai target perusahaan
4.	Apa saja wewenang yang diberikan? Dan apa saja kendala yang dihadapi saat pelaksanaannya? Jawab: harus bekerja mencapai target; terkadang target tidak dapat terpenuhi
5.	Apakah menurut anda standar yang ada di perusahaan sudah memenuhi? Dalam bentuk apakah standar tersebut? Manfaat apa yang diberikan? Jawab: sudah; target pendapatan, SOP; mengatur kinerja karyawan
6.	Apakah standar yang ditetapkan terlalu tinggi/rendah? Jawab: sudah sesuai
7.	Bagaimana karyawan melaksanakan standar yang ditetapkan perusahaan? Jawab: sudah baik
8.	Apakah tiap divisi diberikan anggaran untuk kegiatan operasional? Bagaimana pelaporannya? Jawab: ya; diadakan evaluasi setiap minggu
9.	Apakah perusahaan sudah melaksanakan penilaian kinerja baik secara finansial dan non finansial? Jawab: sudah
10.	Bagaimana pelaksanaan penilaian kinerja karyawan di perusahaan? Jawab: diadakan evaluasi tiap minggu
11.	Apakah saja manfaat dari penilaian kinerja karyawan? Jawab: mengetahui kinerja karyawan dan digunakan untuk evaluasi

12.	<p>Bagaimana perusahaan memberikan motivasi agar karyawan dapat bekerja mencapai target?</p> <p>Jawab: pemberian <i>reward</i> dan <i>punishment</i></p>
13.	<p>Apakah perusahaan sudah memberikan penghargaan baik secara finansial dan non finansial kepada karyawan?</p> <p>Jawab: sudah; finansial: bonus, non finansial: pujian ditempat</p>
14.	<p>Apakah perusahaan sudah memberikan hukuman baik secara finansial dan non finansial kepada karyawan?</p> <p>Jawab: sudah; finansial: denda, non finansial: teguran, surat peringatan</p>
15.	<p>Manfaat apa saja yang didapatkan dari pemberian penghargaan dan hukuman bagi karyawan?</p> <p>Jawab: memberikan motivasi dan pengawasan</p>
16.	<p>Apa harapan anda dari pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban?</p> <p>Jawab: dapat mengatur kinerja karyawan</p>
17.	<p>Apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban di perusahaan perlu ditingkatkan kembali? Pada bagian mana? Tidakan apa yang dapat dilakukan?</p> <p>Jawab: ya; pada tiap bagian yang perlu; koordinasi yang baik dengan tiap bagian</p>
18.	<p>Dampak apa saja yng didapatkan perusahaan dari adanya akuntansi pertanggungjawaban?</p> <p>Jawab: mengetahui kinerja perusahaan dan karyawan</p>
19.	<p>Hal apa saja yang perlu dibenahi dari pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban?</p> <p>Jawab: peningkatan target dari perusahaan</p>



TITIKFOKUS

0853-7804-5509

titikfokuskamera@gmail.com

www.titikfokuskamera.com

Gg. Dhandang Gulo RT.06/34 No.101, Sedan, Sariharjo, Ngaglik, Sleman 55581



SURAT KETERANGAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Ahmad Mirwan Hariadi, ST
Jabatan : Owner Titik Fokus Kamera
Alamat : Gg. Dhandang Gulo RT 06/34 No.101, Sedan, Sriharjo, Ngaglik,
Sleman 55581

Dengan ini menyatakan bahwa :

Nama Mahasiswa : Fauzan Kurniawan
Nomor Mahasiswa : 13812141037
Jurusan/Prodi : Pendidikan Akuntansi/Akuntansi
Judul Skripsi : Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada Titik
Fokus Kamera Tahun 2016

Telah diterima untuk melakukan penelitian di Titik Fokus Kamera pada tanggal 30 Mei
sampai 13 Juni 2017.

Demikianlah Surat Keterangan ini Kami sampaikan agar dapat digunakan sebagaimana
mestinya.

Yogyakarta, Juni 2017

Titik Fokus Kamera

(Ahmad Mirwan Hariadi, ST)





TITIKFOKUS

0853-7804-5509

titikfokuskamera@gmail.com

www.titikfokuskamera.com

Gg. Dhandang Gulo RT.06/34 No.101, Sedan, Sariharjo, Ngaglik, Sleman 55581



TITIK FOKUS KAMERA

A. STRUKTUR ORGANISASI



B. JOB DESCRIPTION

1. Manajer
 - a. Memimpin dan mengatur kelancaran kegiatan operasional perusahaan.
 - b. Memberikan persetujuan pengeluaran perusahaan yang terjadi setiap hari.
 - c. Melakukan pengecekan seluruh laporan data yang diberikan tiap bagian perusahaan.
 - d. Melakukan koordinasi dengan seluruh bagian perusahaan.
 - e. Memberikan motivasi dan bimbingan kepada seluruh karyawan perusahaan.
2. Koordinator Cabang
 - a. Mengawasi serta melakukan koordinasi kegiatan operasional perusahaan.





- b. Melakukan pengembangan kegiatan operasional perusahaan.
 - c. Memberikan solusi terhadap masalah-masalah yang timbul dalam kegiatan operasional perusahaan.
 - d. Observasi terhadap kinerja karyawan.
 - e. Memberikan penilaian terhadap kinerja karyawan.
3. Customer Service
- a. Menerima pelanggan, calon pelanggan, atau pihak-pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan baik secara langsung ataupun tidak langsung (online).
 - b. Menjelaskan produk-produk yang ada di perusahaan kepada pelanggan atau calon pelanggan.
 - c. Memeriksa kembali barang yang akan disewakan ataupun dikembalikan oleh pelanggan.
 - d. Membuat laporan hasil kinerja
4. Marketing
- a. Merencanakan, mengontrol, dan melakukan koordinasi proses pemasaran produk perusahaan.





- b. Menentukan produk yang akan dipasarkan, jadwal kunjungan, serta sistem promosi yang akan digunakan
 - c. Melakukan pengawasan untuk memastikan target promosi tercapai
 - d. Menganalisa dan mengembangkan strategi promosi untuk meningkatkan jumlah pelanggan.
 - e. Membuat laporan hasil kinerja.
5. Keuangan
- a. Membuat perencanaan keuangan untuk anggaran kegiatan operasional perusahaan.
 - b. Menyusun laporan keuangan harian, bulanan, dan tahunan.
 - c. Mengelola uang kas perusahaan.
 - d. Membuat laporan hasil kinerja.
6. Inventaris
- a. Membuat perencanaan pengadaan barang.
 - b. Memastikan ketersediaan barang sesuai kebutuhan.
 - c. Mengawasi, mencatat, dan mengontrol semua barang yang keluar masuk.
 - d. Menjaga dan merawat seluruh peralatan.
 - e. Membuat laporan hasil kinerja.





C. STANDAR ARAHAN KERJA

- a. Seluruh karyawan perusahaan bertanggungjawab terhadap target perusahaan ataupun aturan yang ada dalam perusahaan.
- b. Koordinator cabang bertanggungjawab kepada manajer.
- c. *Customer service*, marketing, keuangan, inventaris dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab diawasi oleh Koordinator cabang.
- d. *Customer service* bertanggungjawab terhadap pelanggan dan calon pelanggan yang datang ke perusahaan.
- e. Marketing bertanggungjawab terhadap proses pemasaran produk perusahaan.
- f. Keuangan bertanggungjawab terhadap semua transaksi keuangan yang terjadi di perusahaan.
- g. Inventaris bertanggungjawab terhadap seluruh peralatan yang ada dalam perusahaan.
- h. Keputusan tertinggi berada pada manajer.

Mengetahui,

Ahmad Mirwan Haryadi



Lampiran 2

LAPORAN LABA RUGI "JANUARI 2016"

Pendapatan		Rp 60.832.500,00	
Pendapatan Total			Rp 60.832.500,00
BEBAN OPERASIONAL			
Beban Gaji		Rp 8.195.625,00	
Beban Listrik dan Telepon		Rp 514.000,00	
Beban ATK & Perlengkapan		Rp 634.000,00	
Beban Lain-lain		Rp 60.000,00	
Total Beban Operasional			Rp 9.403.625,00
LABA BERSIH			Rp 51.428.875,00

LAPORAN LABA RUGI "FEBRUARI 2016"

Pendapatan		Rp 49.657.000,00	
Pendapatan Total			Rp 49.657.000,00
BEBAN OPERASIONAL			
Beban Gaji		Rp 8.195.625,00	
Beban Listrik dan Telepon		Rp 514.000,00	
Beban ATK & Perlengkapan		Rp 1.355.000,00	
Beban Lain-lain		Rp 160.000,00	
Total Beban Operasional			Rp 10.224.625,00
LABA BERSIH			Rp 39.432.375,00

LAPORAN LABA RUGI "MARET 2016"

Pendapatan		Rp 63.950.500,00	
Pendapatan Total			Rp 63.950.500,00
BEBAN OPERASIONAL			
Beban Gaji		Rp 8.195.625,00	
Beban Listrik dan Telepon		Rp 514.000,00	
Beban ATK & Perlengkapan		Rp 595.000,00	
Beban Lain-lain		Rp 30.000,00	

Total Beban Operasional			Rp 9.334.625,00
LABA BERSIH			Rp 54.615.875,00

LAPORAN LABA RUGI "APRIL 2016"

Pendapatan		Rp 72.645.500,00	
Pendapatan Total			Rp 72.645.500,00
BEBAN OPERASIONAL			
Beban Gaji	Rp	8.195.625,00	
Beban Listrik dan Telepon	Rp	664.000,00	
Beban ATK & Perlengkapan	Rp	210.000,00	
Beban Lain-lain	Rp	369.500,00	
Total Beban Operasional			Rp 9.439.125,00
LABA BERSIH			Rp 63.206.375,00

LAPORAN LABA RUGI "MEI 2016"

Pendapatan		Rp 110.639.500,00	
Pendapatan Total			Rp 110.639.500,00
BEBAN OPERASIONAL			
Beban Gaji	Rp	8.195.625,00	
Beban Listrik dan Telepon	Rp	514.000,00	
Beban ATK & Perlengkapan	Rp	909.000,00	
Beban Service	Rp	420.000,00	
Total Beban Operasional			Rp 10.038.625,00
LABA BERSIH			Rp 100.600.875,00

LAPORAN LABA RUGI "JUNI 2016"

Pendapatan		Rp 56.112.000,00	
Pendapatan Total			Rp 56.112.000,00
BEBAN OPERASIONAL			

Beban Gaji	Rp	8.195.625,00	
Beban Listrik dan Telepon	Rp	614.000,00	
Beban ATK & Perlengkapan	Rp	932.000,00	
Beban Lain-lain	Rp	60.000,00	
Total Beban Operasional			Rp 9.801.625,00
LABA BERSIH			Rp 46.310.375,00

LAPORAN LABA RUGI "JULI 2016"

Pendapatan	Rp	57.438.000,00	
Pendapatan Total			Rp 57.438.000,00
BEBAN OPERASIONAL			
Beban Gaji	Rp	8.195.625,00	
Beban Listrik dan Telepon	Rp	514.000,00	
Beban ATK & Perlengkapan	Rp	187.000,00	
Beban Lain-lain	Rp	40.000,00	
Total Beban Operasional			Rp 8.936.625,00
LABA BERSIH			Rp 48.501.375,00

LAPORAN LABA RUGI "AGUSTUS 2016"

Pendapatan	Rp	94.532.000,00	
Pendapatan Total			Rp 94.532.000,00
BEBAN OPERASIONAL			
Beban Gaji	Rp	8.195.625,00	
Beban Listrik dan Telepon	Rp	514.000,00	
Beban ATK & Perlengkapan	Rp	780.700,00	
Beban Lain-lain	Rp	234.000,00	
Total Beban Operasional			Rp 9.724.325,00
LABA BERSIH			Rp 84.807.675,00

LAPORAN LABA RUGI "SEPTEMBER 2016"

Pendapatan	Rp	74.005.000,00	
------------	----	---------------	--

Pendapatan Total			Rp 74.005.000,00
BEBAN OPERASIONAL			
Beban Gaji	Rp	8.195.625,00	
Beban Listrik dan Telepon	Rp	514.000,00	
Beban ATK & Perlengkapan	Rp	650.000,00	
Beban Service	Rp	234.000,00	
Total Beban Operasional			Rp 9.593.625,00
LABA BERSIH			
			Rp 64.411.375,00

LAPORAN LABA RUGI "OKTOBER 2016"

Pendapatan		Rp 72.156.000,00	
Pendapatan Total			Rp 72.156.000,00
BEBAN OPERASIONAL			
Beban Gaji	Rp	8.195.625,00	
Beban Listrik dan Telepon	Rp	514.000,00	
Beban ATK & Perlengkapan	Rp	654.000,00	
Beban Service	Rp	163.000,00	
Beban Lain-lain	Rp	140.000,00	
Total Beban Operasional			Rp 9.526.625,00
LABA BERSIH			
			Rp 62.629.375,00

LAPORAN LABA RUGI "NOVEMBER 2016"

Pendapatan		Rp 106.669.900,00	
Pendapatan Total			Rp 106.669.900,00
BEBAN OPERASIONAL			
Beban Gaji	Rp	8.195.625,00	
Beban Listrik dan Telepon	Rp	514.000,00	
Beban ATK & Perlengkapan	Rp	572.000,00	
Beban Sewa	Rp	320.000,00	
Beban Lain-lain	Rp	80.000,00	
Total Beban Operasional			Rp 9.681.625,00

LABA BERSIH				Rp 96.988.275,00
-------------	--	--	--	------------------

LAPORAN LABA RUGI "DESEMBER 2016"

Pendapatan		Rp 97.504.600,00		
Pendapatan Total				Rp 97.504.600,00
BEBAN OPERASIONAL				
Beban Gaji		Rp 8.195.625,00		
Beban Listrik dan Telepon		Rp 514.000,00		
Beban ATK & Perlengkapan		Rp 218.000,00		
Beban Sewa		Rp 130.000,00		
Beban Service		Rp 125.000,00		
Total Beban Operasional				Rp 9.182.625,00
LABA BERSIH				Rp 88.321.975,00

LAPORAN LABA RUGI TAHUN 2016

Pendapatan		Rp 916.142.500,00		
Pendapatan Total				Rp 916.142.500,00
BEBAN OPERASIONAL				
Total Beban Operasional				Rp 114.887.700,00
LABA BERSIH				Rp 801.254.800,00