



**ANALISIS SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNG JAWABAN  
PADA PT PEGADAIAN (PERSERO)  
KANTOR CABANG TEGALBOTO JEMBER**

**SKRIPSI**

Oleh

**PULUNGSARI ADI WIDIASTUTY**

**NIM. 12081030101147**

**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2016**



**ANALISIS SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNG JAWABAN  
PADA PT PEGADAIAN (PERSERO)  
KANTOR CABANG TEGALBOTO JEMBER**

**SKRIPSI**

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1)  
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

Oleh

**PULUNGSARI ADI WIDIASTUTY**

**NIM. 120810301147**

**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2016**

## PERSEMBAHAN

Segala puji hanya bagi Allah SWT, dengan rasa syukur skripsi ini penulis persembahkan kepada:

1. Kedua orangtua saya tercinta, Ayah Adi Priyanto dan Mama Rudiyani atas segala doa, dukungan, dan pengorbanan yang tiada henti;
2. Saudara saudara saya tercinta yang saya sayangi, Nugrahanti Adi Afiani, SE; Ulung Halleyani Adi Rahmat, SH; Muhammad Adi Sudiro, SEI; dan adikku tersayang Adi Mufti Jati Permana, terimakasih telah memberikan semangat dan doa;
3. Teman terbaiku Ade, Rinda, Cici, Sherly, kusdian, Nofita, Fenny, Tere, Melly dan seluruh rekan Akuntansi UNEJ 2012 atas bantuan dan dukungannya;
4. Almamater Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

**MOTTO**

“Sesungguhnya apa yang kau cari semuanya telah ada di dalam dirimu,  
carilah, galilah, dan raihlah”

(Penulis)

“Genggam duniamu, akhirat meninggalkanmu, genggam akhiratmu, maka dunia  
niscaya datang padamu”

(Imam syafii)

**SURAT PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Pulungsari Adi Widiastuty

NIM : 120810301147

Judul Skripsi : ANALISIS SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNG JAWABAN  
PADA PT PEGADAIAN (PERSERO) KANTOR CABANG  
TEGALBOTO JEMBER.

Konsentrasi : SISTEM AKUNTANSI

Menyatakan bahwa skripsi yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri dan bukan termasuk karya jiplakan, kecuali terdapat kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat sebenar-benarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun, serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 18 Oktober 2016

Yang menyatakan,

Pulungsari Adi Widiastuty

NIM 120810301147

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul Skripsi : ANALISIS SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNG  
JAWABAN PADA PT. PEGADAIAN (PERSERO)  
KANTOR CABANG TEGALBOTO JEMBER

Nama Mahasiswa : Pulungsari Adi Widiastuty

NIM : 120810301147

Jurusan : S1 AKUNTANSI

Tanggal Persetujuan : 02 Agustus 2016

*Yang Menyetujui,*

Pembimbing I

Pembimbing II,

Drs. Sudarno, M.Si., Ak  
NIP. 19601225 198902 1 001

Dr. Siti Maria Wardayati, M.Si., Ak  
NIP. 19660805 199201 2 001

*Mengetahui,*  
Ketua Program Studi  
S1 Akuntansi

Dr. Yosefa Sayekti, M.Com, Ak.  
NIP. 19640809 199003 2 001

**SKRIPSI**

**ANALISIS SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNG JAWABAN  
PADA PT PEGADAIAN (PERSERO)  
KANTOR CABANG TEGALBOTO JEMBER**

Oleh

Pulungsari Adi Widiastuty

NIM 120810301147

Pembimbing :

Dosen Pembimbing Utama : Drs. Sudarno, M.Si., AK

Dosen Pembimbing Anggota : Dr. Siti Maria Wardayati, M.Si., AK

**PENGESAHAN  
JUDUL SKRIPSI**

**ANALISIS SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNG JAWABAN  
PADA PT PEGADAIAN (PERSERO)  
KANTOR CABANG TEGALBOTO JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Pulungsari Adi Widiastuty

NIM : 120810301147

Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

**14 November 2016**

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

Ketua : Drs. Djoko Supatmoko, MM, Ak (.....)  
NIP.19550227 198403 1 001

Sekretaris : Nur Hisamuddin SE., M.SA, Ak (.....)  
NIP.19791014 200912 1 001

Anggota : Andriana SE., M.Sc (.....)  
NIP.19820929 201012 2 002

Mengetahui/Menyetujui

Universitas Jember

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dekan,

FOTO

4 x 6

Dr. Muhammad Miqdad, SE., M.M., Ak.

NIP. 19710727 199512 1 001



**Pulungsari Adi Widiastuty**

*Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember*

### **ABSTRAK**

PT Pegadaian (Persero) merupakan BUMN di Indonesia yang besar dan memiliki kantor cabang dan unit usaha yang tersebar luas hampir di seluruh wilayah di Indonesia, salah satunya adalah PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember yang berada dibawah pimpinan kantor wilayah pusat PT Pegadaian (Persero) Surabaya. Adanya berdirinya kantor cabang mengakibatkan perlunya suatu pengendalian manajemen agar tidak terjadi penyimpangan yang dapat merugikan perusahaan. Salah satu alat bantu manajemen dalam mengendalikan perusahaan adalah menggunakan sistem akuntansi pertanggung jawaban.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode deskriptif kualitatif, uji kebasahan data yang dilakukan yaitu pengujian kredibilitas data dengan teknik triangulasi sumber. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang tegalboto Jember sudah memiliki sistem akuntansi pertanggung jawaban, dan untuk mengetahui apakah sistem akuntansi pertanggung jawabannya telah sesuai berdasarkan syarat, karakteristik akuntansi pertanggung jawaban, dan juga untuk mengetahui pusat pertanggung jawaban apa yang dapat diterapkan pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang tegalboto Jember.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang tegalboto Jember sebesar 76,92% sudah memiliki sistem akuntansi pertanggung jawaban dan sangat baik, sedangkan untuk syarat-syarat sistem akuntansi pertanggung jawaban pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang tegalboto Jember belum terpenuhi secara keseluruhan, dan untuk karakteristik sistem akuntansi pertanggung jawaban pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang tegalboto Jember sudah terpenuhi. Pusat pertanggung jawaban yang dapat diterapkan pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember adalah pusat laba, biaya, dan pusat pendapatan.

**Kata Kunci: Sistem, Pengendalian Manajemen, Akuntansi Pertanggung Jawaban, Syarat Sistem Akuntansi Pertanggung Jawaban, Karakteristik Sistem Akuntansi Pertanggung Jawaban, dan Pusat Pertanggung Jawaban.**

**Pulungsari Adi Widiastuty**

*Accounting Department, Economic and Business Faculty, Jember University*

## **ABSTRACK**

*PT Pegadaian (Persero) is a large state enterprises in Indonesia and has Kantor Cabang offices and business units that are widespread in almost all regions in Indonesia, one of which is PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember under the leadership of the central regional office of PT Pegadaian (Persero) Surabaya. The existence of the establishment of Kantor Cabang offices resulting in the need for a management control to avoid deviations that could hurt the company. One of management tools in controlling the company is using the accounting system of accountability.*

*This research is a qualitative descriptive method qualitative, test data wetness do is test the credibility of the data with source triangulation techniques. This study is for to know whether PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang tegalboto Jember own accounting system for accountability, and to determine whether the accounting system of accountability in compliance based on the requirements, characteristics of accounting to account for my response, and also to know what profit center that can be applied to the PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang tegalboto Jember.*

*The results of this study indicate that PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang tegalboto Jember is already has 76.92% of particularly for accountability and accounting systems very well, while for the terms of accounting system of for accountability at PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang tegalboto Jember unmet as a whole, and for the characteristics of the accounting system for accountability at PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang tegalboto Jember has been fulfilled. Profit center that can be applied to the PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember is a profit center, cost, and revenue center.*

***Keywords : Systems, Management Control, Accounting Accountability, Terms Accounting System Accountability, Characteristics of Accounting System Accountability, and the Center for Accountability.***

## RINGKASAN

**Analisis Sistem Akuntansi Pertanggung jawaban Pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember;** Pulungsari Adi Widiastuty; 120810301147; 2016; 103 halaman; Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember.

Pada perusahaan yang berskala besar, aktifitas perusahaan yang meningkat menyebabkan kompleksitas dalam pengendalian biaya aktifitasnya dikarenakan perluasan atau ekspansi yang mengharuskan berdirinya kantor cabang di daerah tujuan ekspansi. Hal ini memicu timbulnya pendelegasian wewenang kepada masing-masing kantor cabang. Dalam situasi ini, manajemen tidak mungkin lagi melakukan pengawasan secara langsung terhadap kegiatan operasi perusahaan di kantor cabang. Anthony dan Govindarajan (2012: 41) menyebutkan salah satu alat bantu manajemen dalam pengendalian perusahaan adalah dengan cara menerapkan akuntansi pertanggung jawaban (*responsibility accounting*). Dengan diterapkannya sistem akuntansi pertanggung jawaban yang baik, maka diharapkan dapat menciptakan suatu pengendalian dan pengukuran prestasi kerja manajer, dimana akuntansi pertanggung jawaban digunakan sebagai sarana untuk mengevaluasi kemampuan setiap manajer, sehingga dapat terbentuk suatu landasan terciptanya suatu sistem pengukuran prestasi kerja manajer.

PT Pegadaian (Persero) merupakan sebuah BUMN di Indonesia yang besar dan memiliki kantor cabang dan unit usaha yang tersebar luas hampir di seluruh wilayah di Indonesia. Salah satunya adalah PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember yang berada dibawah kantor wilayah pusat PT Pegadaian (Persero) Surabaya. Adanya kantor cabang yang tersebar diseluruh wilayah Indonesia mengakibatkan perlunya suatu pengendalian manajemen yang baik agar tidak terjadi penyimpangan yang dapat merugikan perusahaan akibat dari pendelegasian

wewenang. masukan bagi PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember dalam pelaporan aktifitas-aktifitasnya dan penyusunan laporan pertanggung jawabannya.

Penelitian ini bertujuan untuk (a) menganalisis sistem akuntansi pertanggung jawaban pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember, mengetahui apakah PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember sudah memiliki sistem akuntansi pertanggung jawaban, (b) untuk mengetahui apakah sistem akuntansi pertanggung jawaban pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember telah sesuai berdasarkan syarat akuntansi pertanggung jawaban, (c) untuk mengetahui apakah sistem akuntansi pertanggung jawaban pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember telah sesuai dengan karakteristik akuntansi pertanggung jawaban, (d) untuk mengetahui pusat pertanggung jawaban apa yang dapat diterapkan pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember. Penelitian ini juga merupakan penelitian kualitatif dengan metode deskriptif kualitatif. Uji keabsahan data yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu dengan pengujian kredibilitas data. Uji kredibilitas data dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik triangulasi sumber artinya membandingkan atau mengecek ulang derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda. Analisis data untuk penelitian kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif, yaitu data yang diperoleh secara sistematis kemudian dianalisis untuk mencapai kejelasan.

Hasil penelitian ini menunjukkan berdasarkan jawaban yang diperoleh dari responden di PT Pegadaian (Persero) Cabang Jember, kemudian dilakukan analisis statistik dengan menggunakan rumus Dean J. Champion. Selanjutnya dalam menganalisis data tersebut menggunakan rumus Champion sehingga diperoleh persentase yaitu 76.92%, maka peneliti menarik kesimpulan bahwa sistem akuntansi pertanggung jawaban pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember sudah ada dan sangat baik, hal ini sesuai dengan kriteria berdasarkan interpretasi hasil perhitungan persentase, Dean J. Champion yaitu persentase 75%-100%: berarti sistem

akuntansi pertanggungjawaban ada dan sangat baik, selanjutnya untuk kesesuaian sistem akuntansi pertanggung jawaban yang ada Pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Jember dengan syarat-syarat dalam sistem akuntansi pertanggung jawaban belum terpenuhi secara keseluruhan, yaitu belum adanya anggaran yang dalam akuntansi pertanggung jawaban setiap pusat pertanggung jawabannya harus ikut serta dalam penyusunan anggaran karena anggaran merupakan gambaran rencana kerja para manajer yang akan dilaksanakan dan sebagai dasar dalam penilaian kinerja, namun dalam hal ini PT Pegadaian (Persero) Cabang Jember tidak ikut serta dalam penyusunan anggaran melainkan setiap pusat pertanggung jawaban yang ada hanya langsung melaksanakan anggaran yang telah ditetapkan terlebih dahulu oleh kantor wilayah PT Pegadaian (Persero) Surabaya yang membawahi langsung PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember.

Kesesuaian sistem akuntansi pertanggung jawaban pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember dengan Karakteristik akuntansi pertanggung jawaban sudah terpenuhi secara keseluruhan, dan pusat pertanggung jawaban yang diterapkan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember adalah menerapkan pusat biaya dan pusat laba. Namun dalam hal ini peneliti menyarankan untuk menbahakan satu pusat pertanggung jawaban yang juga seharusnya ada dan dapat diterapkan oleh PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember yaitu pusat pertanggung jawaban pendapatan (*Revenue Center*) karena PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember memiliki banyak macam produk penyaluran (kredit) yang ditawarkan kepada konsumennya karena di dalam suatu pusat pertanggung jawaban pendapatan terdiri atas pusat pendapatan kecil-kecil berupa segmen jenis produk tertentu yang bermacam-macam seperti yang terdapat pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember dan kinerja manajer pusat pendapatan diukur dengan cara menganalisis selisih pendapatan. Selisih pendapatan adalah perbedaan antara anggaran pendapatan dengan realisasinya. Selisih pendapatan dianalisis untuk mengetahui penyebab timbulnya selisih tersebut.

## PRAKATA

Segala puji bagi Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya dengan mengucapkan Alhamdulillah atas limpahan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis Sistem Akuntansi Pertanggung Jawaban Pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember” yang telah disusun dan diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna meraih gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember.

Selama penyusunan skripsi ini, penulis tidak lepas dari bantuan semua pihak. Dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan hormat dan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orangtua saya tercinta, Ayah Adi Priyanto dan Mama Rudiyani, terimakasih atas ketulusan, kasih sayang, dukungan serta do'a dan nasihat yang senantiasa mengiringi setiap langkah dan keberhasilan saya hingga saat ini;
2. Saudara saudara saya tercinta yang saya sayangi, Nugrahanti Adi Afiani, SE; Ulung Halleyani Adi Rahmat, SH; Muhammad Adi Sudiro, SEI; dan adikku tersayang Adi Mufti Jati Permana, terimakasih telah memberikan semangat dan doa, semangat yang selalu diberikan setiap pengerjaan skripsi saya untuk itu saya sangat berterimakasih;
3. Dosen pembimbing saya Drs. Sudarno, M.Si., AK dan Dr. Siti Maria Wardayati, M.Si., AK, terimakasih telah bersabar dalam membimbing saya hingga mencapai tahapan saat ini;
4. Pimpinan PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember Bapak Luqman Hakim, SE., MM beserta staff dan karyawannya yang telah bersedia menerima saya melakukan penelitian dan membantu dengan baik dalam memperoleh informasi terkait penelitian yang saya lakukan;
5. Almamater tercinta Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember Angkatan 2012;

6. Teman-teman kosan sekaligus penyemangat yang menemani hari-hari selama di Jember yaitu: Ade, Putri, Maria, Fera, Mbak Gabby, novita, risqa dan semuanya;
7. Teman sejurusan yang sudah lulus duluan tapi tetap menemani dan menyemangati saya sekaligus menjadi inspirator bagi saya, mereka adalah: Pramitha Arinda dan Cici Megananda;
8. Teman, Kekasih sekaligus Partner Dany Eka Sulisty, ST. yang selalu sabar dan menemani hari-hari saya dan tak henti-hentinya menyemangati saya setiap harinya;

Penulis mengharapkan kritik dan saran karena skripsi ini masih jauh dari sempurna. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada penulis dan para pembaca.

Jember, 18 Oktober 2016

Pulungsari Adi Widiastuty

DAFTAR ISI

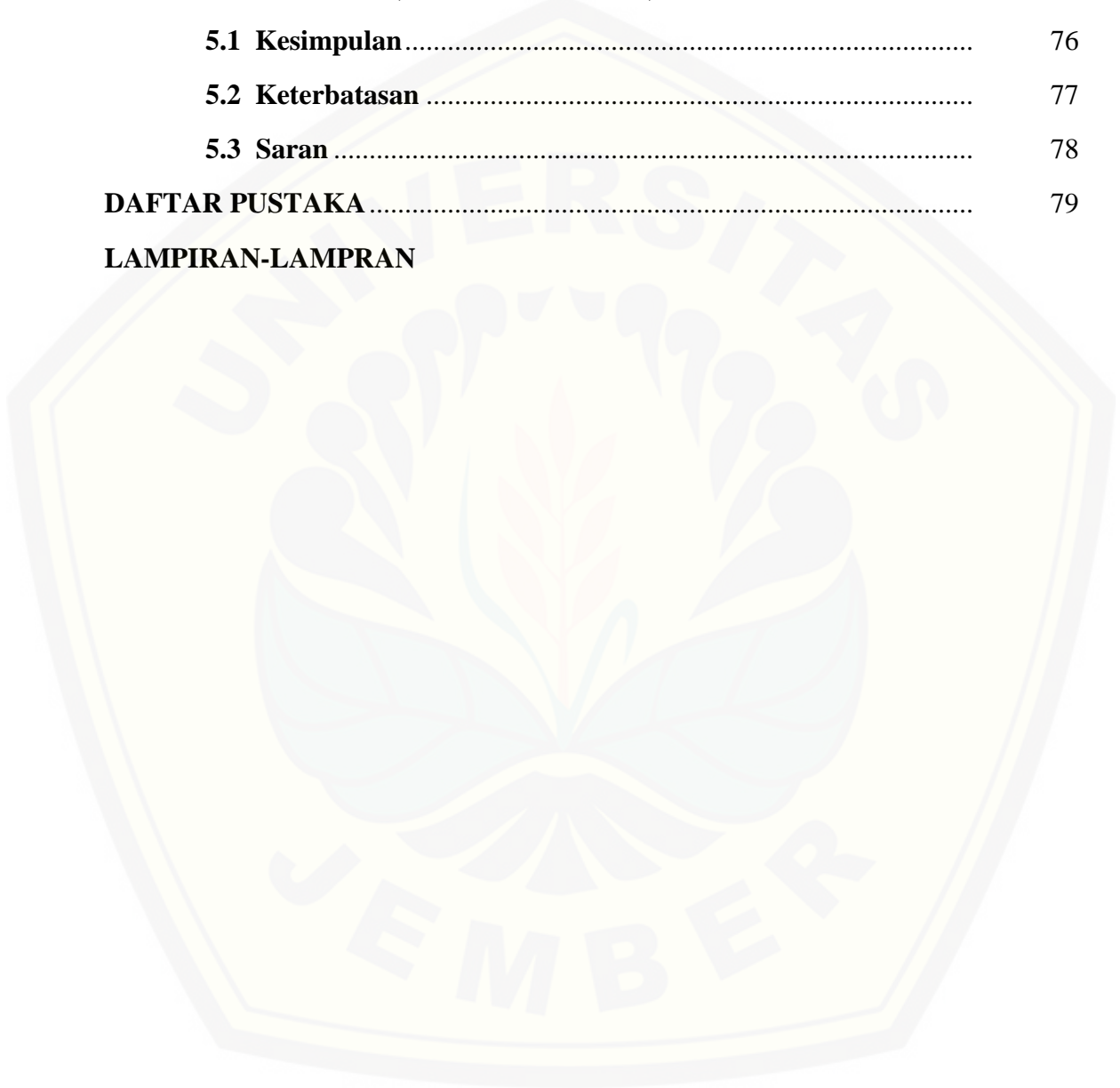
	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN MOTO</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	v
<b>HALAMAN PEMBIMBINGAN</b> .....	vi
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	vii
<b>ABSTRAK</b> .....	viii
<b>ABSTRACT</b> .....	ix
<b>RINGKASAN</b> .....	x
<b>PRAKATA</b> .....	xiii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xv
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xviii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xix
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xx
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b>	
<b>1.1 Latar Belakang</b> .....	1
<b>1.2 Rumusan Masalah</b> .....	6
<b>1.3 Tujuan Penelitian</b> .....	7
<b>1.4 Manfaat Penelitian</b> .....	7
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
<b>2.1 Landasan Teori</b> .....	9
2.1.1 Proses Manajemen.....	9



	Halaman
2.1.2 Sistem Informasi Akuntansi Manajemen .....	11
2.1.3 Sistem Akuntansi Pertanggung Jawaban.....	12
2.1.3.1 Syarat Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggung Jawaban .....	14
2.1.3.2 Karakteristik Sistem Akuntansi Pertanggung Jawaban .....	17
2.1.3.3 Manfaat Sistem Akuntansi Pertanggung Jawaban	18
2.1.3.4 Pelaporan Sistem Akuntansi Pertanggung Jawaban	19
2.1.3.5 Sistem Akuntansi Pertanggung Jawaban Sebagai Pengendalian Manajemen.....	20
<b>2.1.4. Efektif dan Efisien</b> .....	21
<b>2.1.5. Pusat Pertanggung Jawaban</b> .....	23
<b>2.2 Penelitian Terdahulu</b> .....	25
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN</b>	
<b>3.1 Jenis Penelitian</b> .....	30
<b>3.2 Sumber Data</b> .....	30
<b>3.3 Teknik Pengumpulan Data</b> .....	31
<b>3.4 Informan Penelitian</b> .....	31
<b>3.5 Uji Keabsahan Data</b> .....	32
<b>3.6 Teknik Analisa Data</b> .....	32
<b>3.7 Kerangka Pemecahan Masalah</b> .....	34
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
<b>4.1 Hasil Penelitian</b> .....	37
4.1.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	37
4.1.1.1 Produk-Produk PT Pegadaian (Persero) Kantor	

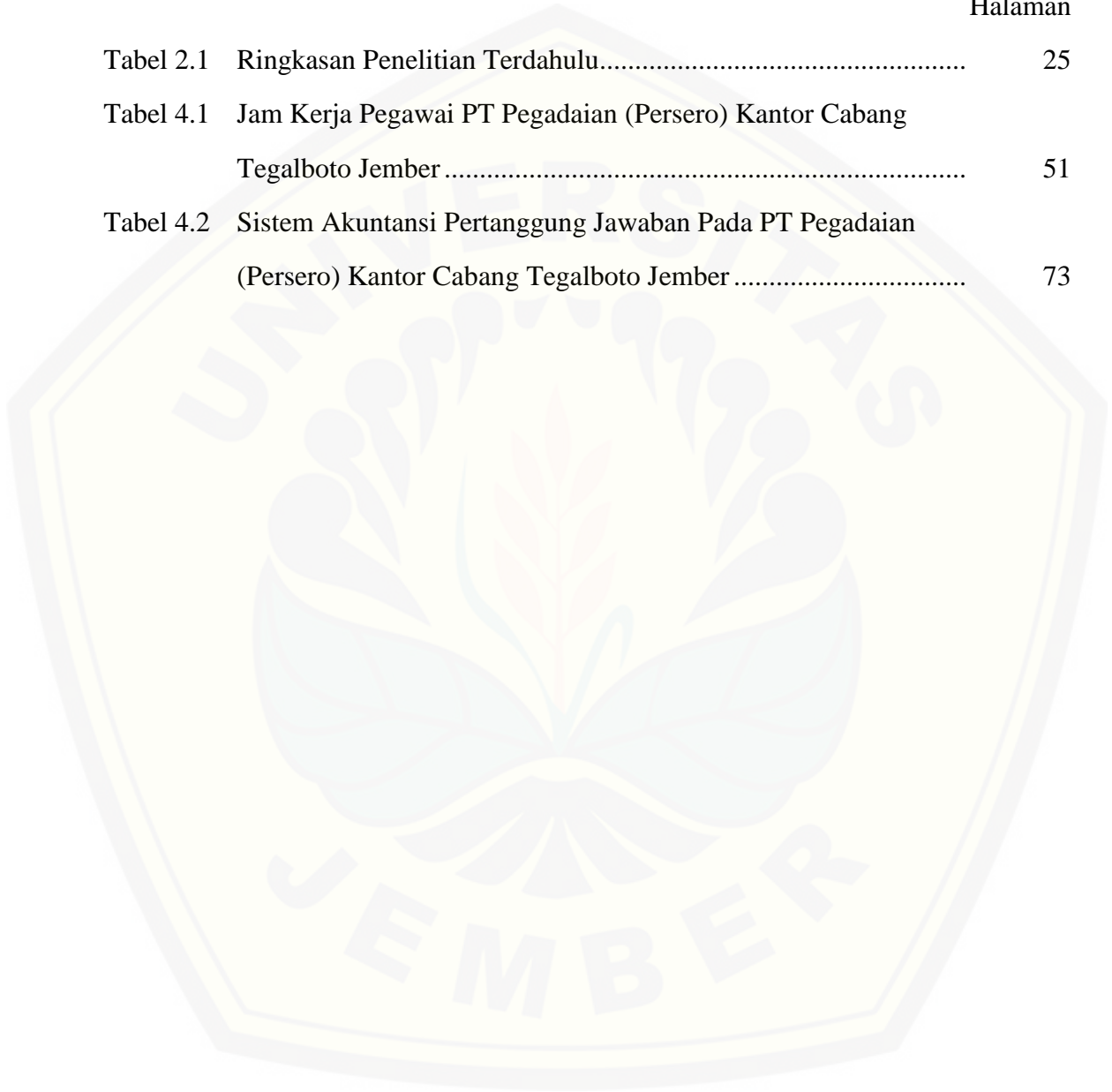
	Halaman
Cabang Tegalboto Jember .....	38
4.1.1.2 Struktur Organisasi PT Pegadaian (Persero)	
Kantor Cabang Tegalboto Jember.....	40
4.1.1.3 Pembagian Tugas Berdasarkan Struktur	
Organisasi.....	41
4.1.1.4 Penggolongan Pegawai dan Jam Kerja Pegawai..	50
<b>4.1.2 Identifikasi Akuntansi Pertanggung Jawaban Pada</b>	
<b>    PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto</b>	
<b>    Jember .....</b>	<b>52</b>
<b>4.2 Pembahasan.....</b>	<b>61</b>
4.2.1 Analisis Akuntansi Pertanggung Jawaban Pada	
PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto	
Jember .....	61
4.2.2 Kesesuaian Sistem Akuntansi Pertanggung	
Jawaban Pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang	
Tegalboto Jember dengan Syarat Sistem Akuntansi	
Pertanggung Jawaban .....	62
4.2.3 Kesesuaian Sistem Akuntansi Petanggung Jawaban	
Pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto	
Jember dengan Karakteristik Akuntansi Pertanggung	
Jawaban .....	67
4.2.4 Kesesuaian Sistem Akuntansi Pertanggung Jawaban	
Pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang	
Tegalboto Jember dengan Jenis-Jenis Pusat Pertanggung	
Jawaban .....	71
4.2.5 Hasil Analisis Sistem Akuntansi Pertanggung Jawaban	
Pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto	

Jember .....	72
	Halaman
<b>BAB 5. KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN</b>	
<b>5.1 Kesimpulan</b> .....	76
<b>5.2 Keterbatasan</b> .....	77
<b>5.3 Saran</b> .....	78
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	79
<b>LAMPIRAN-LAMPRAN</b>	



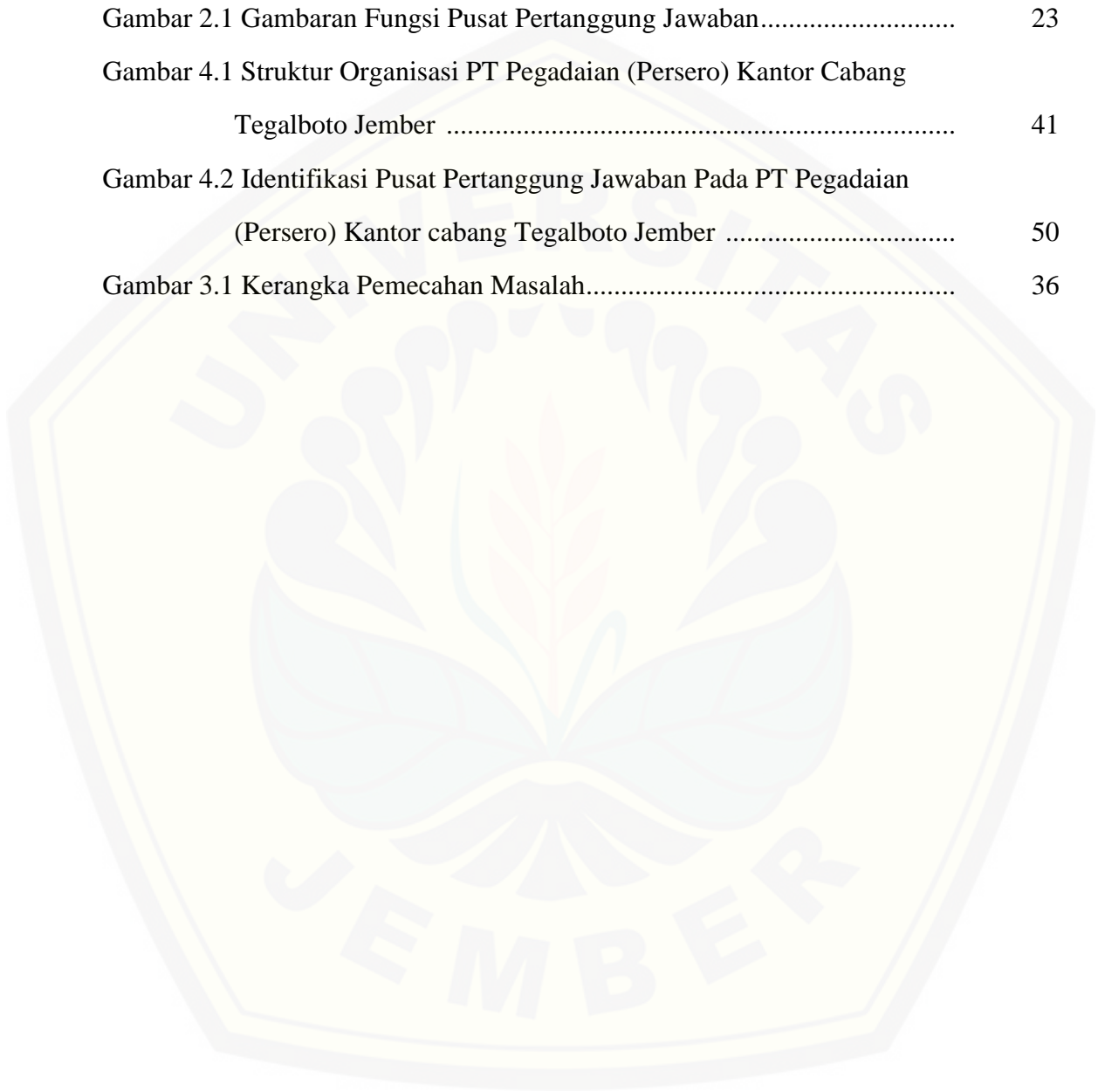
**DAFTAR TABEL**

	Halaman
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu.....	25
Tabel 4.1 Jam Kerja Pegawai PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember .....	51
Tabel 4.2 Sistem Akuntansi Pertanggung Jawaban Pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember .....	73



**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
Gambar 2.1 Gambaran Fungsi Pusat Pertanggung Jawaban.....	23
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember .....	41
Gambar 4.2 Identifikasi Pusat Pertanggung Jawaban Pada PT Pegadaian (Persero) Kantor cabang Tegalboto Jember .....	50
Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah.....	36



## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Tabel Pedoman Pengumplan Data Wawancara Terkait Sistem Akuntansi Pertanggung jawaban Pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember .....	82
Lampiran 2. Daftar Pedoman Pertanyaan Wawancara .....	84
Lampiran 3. Hasil Wawancara.....	87
Lampiran 4. KPI ( <i>Key Performance Indicators</i> ) Pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember Tahun 2016 .....	100
Lampiran 5. Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember Tahun 2016 .....	101
Lampiran 6. Kode Akun PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember.....	102
Lampiran 7. Laporan Bulanan Produk Gadai PT. Pegadaian (Persero) CP Tegalboto Jember Bulan Agustus 2016.....	103

## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perencanaan sangat diperlukan untuk memetakan dengan jelas langkah-langkah strategis yang akan dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya. Untuk mengkoordinasikan kegiatan perusahaan yang telah disusun dan direncanakan, perusahaan perlu menyusun strategi-strategi sebagai petunjuk dan arahan dalam mencapai tujuannya. Manajemen perusahaan perlu memastikan untuk menjalankan strateginya secara efektif dan efisien, maka manajemen perlu membentuk suatu pengendalian. Evaluasi diterapkan sebagai upaya peningkatan mutu dan kinerja perusahaan kearah yang lebih baik. Perencanaan, pengendalian, dan evaluasi membutuhkan sistem informasi akuntansi manajemen yang dapat mengidentifikasi berbagai masalah, seperti kemungkinan terjadinya kelebihan biaya (*cost overrun*) atau ketidakmampuan manajer untuk melaksanakan program yang telah direncanakan secara tepat.

Salah satu alat bantu manajemen dalam pengendalian perusahaan adalah dengan cara menerapkan akuntansi pertanggung jawaban (*responsibility accounting*). Pengendalian dengan menerapkan akuntansi pertanggung jawaban dapat dilakukan secara sinergi dengan terbentuknya anggaran pada sebuah perusahaan. Anggaran yang dibuat membantu manajer untuk memusatkan perhatian mereka pada masalah-masalah operasional atau keuangan lebih awal untuk pengendalian yang efektif, sehingga perlunya disusun anggaran untuk tiap-tiap tingkatan manajemen melalui pembentukan pusat-pusat pertanggung jawaban, serta laporan anggaran dan realisasinya dari setiap pusat pertanggung jawaban, untuk dapat menentukan prestasi dari pusat pertanggung jawaban.

Pertumbuhan dan persaingan dunia bisnis saat ini, mengharuskan perusahaan untuk memiliki pandangan jangka panjang untuk mengantisipasi berbagai kemungkinan yang dapat mempengaruhi perkembangan perusahaannya. Hansen dan Mowen (2013: 34) menjelaskan bahwa perencanaan sangat diperlukan untuk

memetakan dengan jelas langkah-langkah strategis yang akan dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya, untuk mengkoordinasikan kegiatan perusahaan yang telah disusun dan direncanakan, perusahaan perlu menyusun strategi-strategi sebagai petunjuk dan arahan dalam mencapai tujuannya, sedangkan untuk memastikan bahwa perusahaan menjalankan strateginya secara efektif dan efisien, maka manajemen perlu membentuk suatu pengendalian, dan evaluasi diterapkan sebagai upaya peningkatan mutu kinerja (*development*) perusahaan kearah yang lebih baik. Efektifitas merupakan suatu bauran yang menunjukkan sejauh mana sasaran atau target tercapai. Efisiensi merupakan suatu usaha untuk mencapai suatu sasaran atau target dengan menggunakan sumber daya yang semaksimal mungkin. Efektifitas dan efisiensi tidak terlepas dari akuntansi pertanggung jawaban, karena hal ini sangat penting untuk menghindari pemborosan dan kecurangan akibat dari pendelegasian wewenang, sehingga tercipta suatu pengendalian biaya yang tepat.

Pada perusahaan yang berskala besar, aktifitas perusahaan yang meningkat menyebabkan kompleksitas dalam pengendalian biaya aktifitasnya dikarenakan perluasan atau ekspansi yang mengharuskan berdirinya kantor cabang di daerah tujuan ekspansi sehingga menimbulkan adanya pendelegasian wewenang kepada masing-masing kantor cabang. Pihak manajemen tidak mungkin lagi melakukan pengawasan secara langsung terhadap kegiatan operasi perusahaan di kantor cabang. Anthony dan Govindarajan (2012: 41) menyebutkan salah satu alat bantu manajemen dalam pengendalian perusahaan adalah dengan cara menerapkan akuntansi pertanggung jawaban (*responsibility accounting*).

Anthony dan Govindarajan (2012: 166) menjelaskan bahwa pengendalian dengan menerapkan akuntansi pertanggung jawaban dapat dilakukan secara sinergi dengan terbentuknya anggaran pada sebuah perusahaan karena anggaran yang dibuat membantu manajer untuk memusatkan perhatian mereka pada masalah-masalah operasional atau keuangan lebih awal untuk pengendalian yang efektif. Pengendalian yang efektif memerlukan penyusunan anggaran untuk tiap-tiap tingkatan manajemen melalui pembentukan pusat-pusat pertanggung jawaban, serta laporan anggaran dan



realisasinya dari setiap pusat pertanggung jawaban sebagai pengendalian dan ukuran dalam menentukan prestasi dari pusat pertanggung jawaban.

Anthony dan Govindarajan (2012: 165) menjelaskan bahwa “setiap pusat pertanggung jawaban dipimpin oleh seorang manajer, yang akan bertanggung jawab pada perencanaan yang telah dibuat. Perencanaan ini merupakan anggaran yang pada waktu tertentu dilaporkan hasil dan pelaksanaan pusat biaya kemudian dibandingkan dengan rencana anggaran yang telah dianggarkan sebelumnya. Dari hasil perbandingan tersebut, manajer dapat mengetahui berapa besar perbedaan yang muncul sehingga memungkinkan manajer untuk dapat menganalisis lebih lanjut sebab terjadinya perbedaan dan pengambilan tindakan koreksi jika dibutuhkan. Informasi semacam ini disebut akuntansi pertanggung jawaban”. Akuntansi pertanggung jawaban banyak dipakai untuk merekam seluruh aktifitas operasional perusahaan, kemudian mengetahui unit yang bertanggungjawab atas aktifitas tersebut, dan menentukan unit usaha mana yang tidak berjalan secara efisien, dengan diterapkannya sistem akuntansi pertanggung jawaban yang baik, maka diharapkan dapat menciptakan suatu pengendalian dan pengukuran prestasi kerja manajer, dimana akuntansi pertanggung jawaban digunakan sebagai sarana untuk mengevaluasi kemampuan setiap manajer, sehingga dapat terbentuk suatu landasan terciptanya suatu sistem pengukuran prestasi kerja manajer.

Sistem akuntansi pertanggung jawaban digunakan sebagai metode pengendalian biaya oleh manajemen. Biaya dalam sistem akuntansi pertanggung jawaban dihubungkan dengan manajer yang memiliki wewenang untuk mengkonsumsi sumber daya perusahaan, karena sumber daya yang digunakan harus dinyatakan dengan satuan uang sehingga akuntansi pertanggung jawaban merupakan metode pengendalian biaya yang memungkinkan manajemen melakukan pengelolaan atas biaya tersebut secara efektif dan efisien. Efektifitas merupakan suatu bauran yang menunjukkan sejauh mana sasaran atau target tercapai. Efisiensi merupakan suatu usaha untuk mencapai suatu sasaran atau target dengan menggunakan sumber daya yang semaksimal mungkin. Efektifitas dan efisiensi tidak terlepas dari akuntansi

pertanggung jawaban, karena hal ini sangat penting untuk menghindari pemborosan dan kecurangan akibat dari pendelegasian wewenang, sehingga tercipta suatu pengendalian biaya yang tepat. Hansen dan Mowen (2013: 98) menjelaskan bahwa dengan adanya akuntansi pertanggung jawaban dalam perusahaan, maka pimpinan dapat menilai tanggungjawab dan kinerja atau prestasi bawahan atas tugas yang didelegasikan kepadanya, sehingga tujuan perusahaan secara keseluruhan dapat tercapai serta dapat tercipta sinergi antara kantor pusat (*head office*) dan kantor cabang (*branch office*) dalam menjalankan program kerja dan strategi-strategi yang telah direncanakan.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai akuntansi pertanggung jawaban yang berhubungan dengan pengendalian manajemen. Objek penelitian ini adalah PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember yang merupakan salah satu lembaga pemerintah yang bergerak di bidang jasa penyaluran pinjaman kepada masyarakat atas dasar hukum gadai, dengan jaminan barang bergerak. PT Pegadaian (Persero) merupakan salah satu lembaga yang sangat berperan dalam hal pembiayaan khususnya usaha kecil. Hal ini sesuai dengan tujuan PT. Pegadaian (Persero) yang tidak hanya semata-mata mencari keuntungan tetapi juga sebagai penunjang kebijakan dan program pemerintah dibidang ekonomi dan pembangunan nasional melalui usaha intinya yaitu bidang jasa penyaluran kredit atas dasar hukum gadai kepada masyarakat. Penyaluran kredit melalui PT Pegadaian (Persero) diharapkan mampu meningkatkan perekonomian masyarakat, menambah lapangan kerja sekaligus meningkatkan pendapatan masyarakat. PT Pegadaian (Persero) turut melaksanakan dan menunjang pelaksanaan kebijakan dan program pemerintah dibidang ekonomi dan pembangunan maksimal pada umumnya melalui penyaluran uang pinjaman atas dasar hukum gadai. Kredit yang diberikan relatif kecil, sehingga masyarakat tidak merasa keberatan untuk mengembalikan pinjaman tersebut apabila tiba hari jatuh tempo, dan ini merupakan bukti sosial bahwa PT Pegadaian (Persero) sebagai lembaga kredit yang dapat membantu kebutuhan masyarakat.

PT Pegadaian (Persero) memiliki 12 Kantor Wilayah yang tersebar di Indonesia antara lain yaitu Medan, Pekanbaru, Palembang, Balikpapan, Manado, Makasar, Denpasar, Jakarta I, Jakarta II, Bandung, Semarang dan Surabaya. Jumlah outlet (Usaha Gadai dan Usaha Syariah) yang beroperasi sebanyak 4.456 Unit. Dalam rangka memperluas jangkauan pelayanan, Pegadaian mengoperasikan Unit Pelayanan Cabang (UPC) dan Unit Pelayanan Syariah (UPS). Unit Pelayanan tersebut merupakan perpanjangan tangan Kantor Cabang Induk dalam memberikan pelayanan. Data UPC/UPS dikonsolidasikan di Kantor Cabang Induk sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Per 31 Desember 2015, PT Pegadaian memiliki 610 kantor cabang konvensional, 115 kantor cabang syariah, 3.231 unit pelayanan cabang, dan 500 unit pelayanan syariah. PT Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah Surabaya “*Surabaya Regional Office*” Jawa Timur memiliki 64 kantor cabang dan 366 unit yang tersebar di daerah provinsi Jawa Timur, salah satu kantor cabangnya terletak di Kabupaten Jember Jl. Kalimantan No.84 kota Jember. Terdapat beberapa penelitian yang menggunakan PT Pegadaian (Persero) sebagai objek penelitiannya salah satunya penelitian yang dilakukan oleh Caroline, Natalia (2014) Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Untuk Penilaian Kinerja Nonfinansial Kantor Wilayah VI PT Pegadaian (Persero) Manado. Ketertarikan peneliti tersebut menggunakan PT Pegadaian (Persero) sebagai objek penelitiannya karena PT Pegadaian (Persero) merupakan sebuah badan usaha milik negara (BUMN) Indonesia yang berskala besar dan satu-satunya badan usaha yang secara resmi mempunyai izin untuk melaksanakan kegiatan lembaga keuangan berupa pembiayaan masyarakat atas hukum gadai.

Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai sistem akuntansi pertanggung jawaban pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember. PT Pegadaian (Persero) merupakan satu-satunya lembaga keuangan non-bank di Indonesia yang menerapkan sistem pembiayaan yang berarti penyaluran uang pinjaman atas dasar hukum gadai dengan target sasaran adalah masyarakat golongan lemah dengan cara yang mudah, cepat, aman, dan hemat, kini PT Pegadaian (Persero) telah meraih banyak penghargaan.

Alasan peneliti mengambil objek penelitian pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember karena PT Pegadaian (Persero) merupakan sebuah BUMN di Indonesia yang besar dan memiliki kantor cabang dan unit usaha yang tersebar luas hampir di seluruh wilayah di Indonesia. Adanya kantor cabang yang tersebar diseluruh wilayah Indonesia mengakibatkan perlunya suatu pengendalian manajemen yang baik agar tidak terjadi penyimpangan yang dapat merugikan perusahaan akibat dari pendelegasian wewenang. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran maupun masukan bagi PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember dalam pelaporan aktifitas-aktifitasnya dan penyusunan laporan pertanggung jawabannya.

Pendekatan definisi akuntansi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu akuntansi sebagai suatu sistem informasi mengasumsikan akuntansi sebagai suatu proses yang menghubungkan sumber informasi atau “*transmitter*” (biasanya akuntan), saluran komunikasi, dan sekumpulan penerima (pengguna eksternal). Pandangan tentang akuntansi ini memberikan manfaat yang penting baik secara konseptual maupun secara empiris. Pertama, pandangan ini mengasumsikan bahwa sistem akuntansi merupakan satu-satunya sistem pengukuran formal dalam organisasi. Kedua, pandangan ini memunculkan kemungkinan desain sistem akuntansi yang optimal, yang memiliki kemampuan untuk menghasilkan informasi yang bermanfaat (bagi pengguna).

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana sistem akuntansi pertanggung jawaban yang ada di PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember?
2. Apakah sistem akuntansi pertanggung jawaban pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember telah sesuai dengan syarat-syarat sistem akuntansi pertanggung jawaban?

3. Apakah sistem akuntansi pertanggung jawaban pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember telah sesuai dengan karakteristik sistem akuntansi pertanggung jawaban?
4. Pusat pertanggung jawaban apa yang diterapkan pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah diajukan dalam penelitian ini, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis sistem akuntansi pertanggung jawaban pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember, mengetahui bagaimana sistem akuntansi pertanggung jawaban di PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember.
2. Untuk mengetahui apakah sistem akuntansi pertanggung jawaban pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember telah sesuai berdasarkan syarat akuntansi pertanggung jawaban.
3. Untuk mengetahui apakah sistem akuntansi pertanggung jawaban pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember telah sesuai dengan karakteristik akuntansi pertanggung jawaban.
4. Untuk mengetahui pusat pertanggung jawaban apa yang diterapkan pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

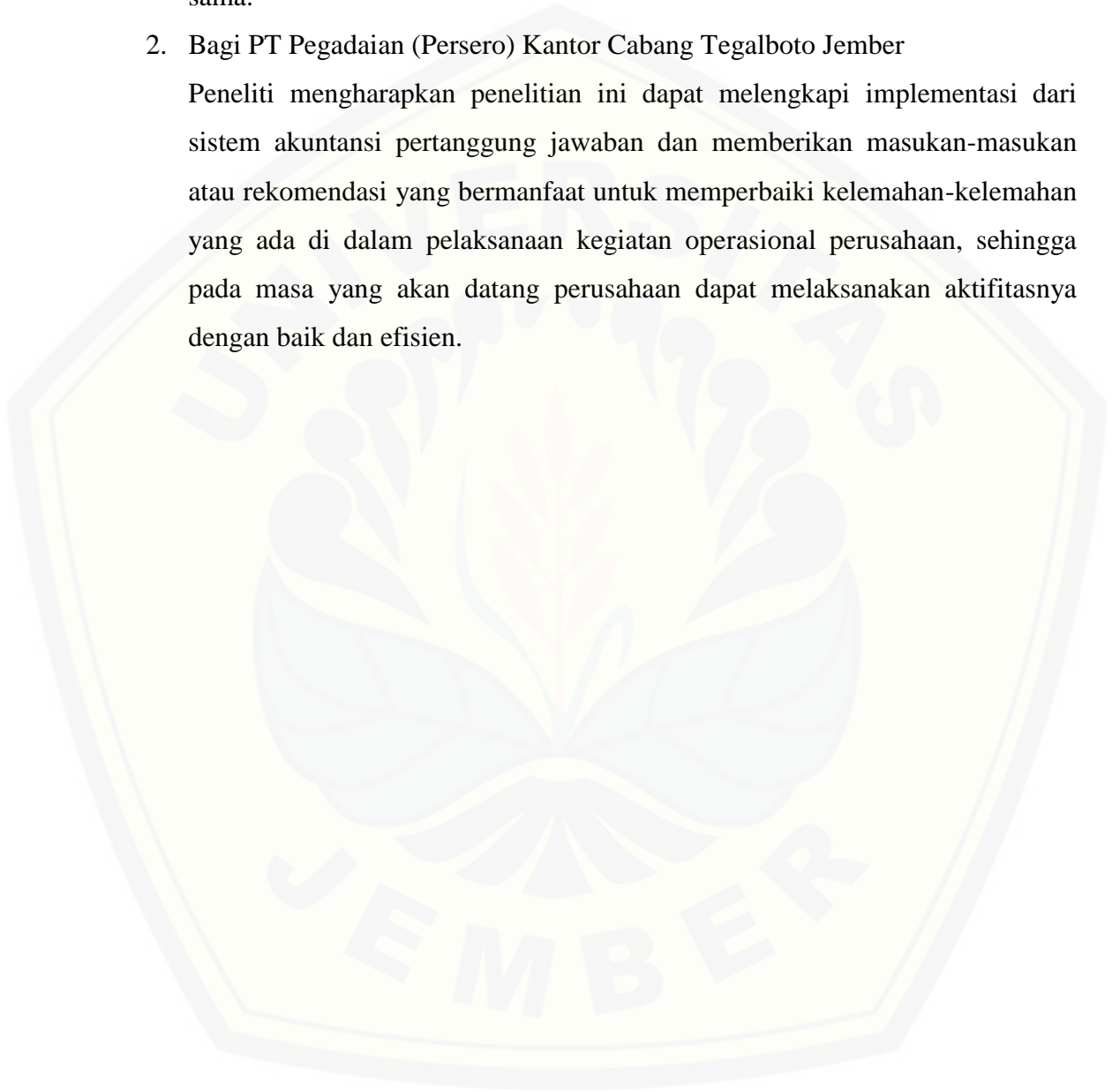
Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti Selanjutnya  
Hasil penelitian ini dapat memberikan pengetahuan dan menjadi sumber informasi yang berhubungan dengan sistem akuntansi pertanggung jawaban

serta dapat dijadikan bahan acuan atau referensi bagi penelitian selanjutnya yang akan melakukan ataupun melanjutkan penelitian dengan topik yang sama.

## 2. Bagi PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember

Peneliti mengharapkan penelitian ini dapat melengkapi implementasi dari sistem akuntansi pertanggung jawaban dan memberikan masukan-masukan atau rekomendasi yang bermanfaat untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada di dalam pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan, sehingga pada masa yang akan datang perusahaan dapat melaksanakan aktifitasnya dengan baik dan efisien.



## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Proses Manajemen

Proses manajemen merupakan fungsi yang diemban oleh manajer dan pekerja yang diberdayakan. Pemberdayaan pekerja dalam proses manajemen yaitu memberi keleluasaan yang lebih besar dalam kegiatan operasional perusahaan. Jadi pemberdayaan pekerja (*employee empowerment*) adalah pemberian wewenang kepada pekerja untuk merencanakan, mengendalikan, dan membuat keputusan menyangkut kegiatan operasional perusahaan. Hal ini dapat dibenarkan karena adanya kepercayaan bahwa kedekatan pekerja dengan pekerjaannya dapat menjadi masukan yang berharga untuk kemajuan perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan pekerja adalah unsur penting dalam pencapaian perbaikan perusahaan secara berkelanjutan. Hansen dan Mowen (2013: 43) menjelaskan proses manajemen meliputi:

**a. Perencanaan (*Planning*)**

Perencanaan yaitu formulasi secara terperinci atas kegiatan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

**b. Pengendalian (*Controlling*)**

Aktifitas manajerial dalam memonitor pelaksanaan rencana dan melakukan perbaikan yang dibutuhkan. Pengendalian biasanya dicapai dengan menggunakan suatu umpan balik (*feedback*). Umpan balik sangat penting dalam fungsi pengendalian. Umpan balik adalah informasi yang digunakan untuk mengevaluasi dan memperbaiki langkah-langkah yang dilakukan dalam melaksanakan suatu rencana. Umpan balik dapat berupa informasi keuangan maupun informasi non keuangan.

**c. Pengambilan keputusan (*Decision making*)**

Proses penelitian diantara alternatif-alternatif disebut proses pengambilan keputusan. Fungsi manajerial ini merupakan jalinan antara perencanaan dan

pengendalian. Manajer tidak dapat membuat rencana tanpa pengambilan keputusan. Manajer harus memilih suatu tujuan dan metode untuk melakukan tujuan yang telah dipilih. Keputusan dapat ditingkatkan mutunya jika informasi tentang alternatif-alternatif dikumpulkan dan disajikan kepada manajer. Salah satu peranan sistem informasi akuntansi manajemen adalah menyediakan informasi yang memudahkan proses pengambilan keputusan.

Hongren (2012: 208) mendefinisikan pengendalian adalah: “*Controll comprises (a) taking actions that implement the planning decisions and (b) deciding how to evaluate performances and what feedback to provide that will help future decision making*”. Ada pendapat lain yang dikemukakan oleh Carter & Usry (2012:178) adalah sebagai berikut: “Pengendalian adalah suatu sistematis manajemen untuk mencapai tujuan.”

Strong, Earl P (2011: 241) mengemukakan kebutuhan akan pengendalian sebagai berikut: “Ada sejumlah pandangan yang bertentangan mengenai cara yang paling baik untuk mengelola sebuah organisasi walaupun demikian, para teoritis dan juga eksekutif praktisi sepakat bahwa manajemen yang baik membutuhkan pengendalian yang efektif. Sebuah kombinasi terdiri atas sasaran yang terencana baik, organisasi yang kuat, pengarahan yang cakap, dan motivasi yang tinggipun kecil kemungkinannya akan berhasil kecuali ada sistem pengendalian yang memadai”. Stoner (2012: 189), pengendalian terdiri dari empat langkah dasar yaitu:

1. Penetapan standar dan metode untuk mengukur prestasi.
2. Pengukuran prestasi.
3. Perbandingan prestasi dengan standar.
4. Pengambilan tindakan perbaikan.

Banyak beberapa ahli telah mengemukakan pendapatnya mengenai pengertian manajemen. Beberapa diantaranya merumuskan manajemen sebagai berikut:

- a. Stoner (2013: 34) manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, mengendalikan usaha-usaha anggota organisasi dan proses penggunaan



sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang sudah ditetapkan.

- b. Terry (2012: 22), manajemen adalah proses tertentu yang terdiri dari merencanakan, mengorganisasikan sumber daya manusia dan sumber daya lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Robert J. Mockler (2012: 48) menjelaskan terdapat unsur-unsur pokok proses pengendalian adalah sebagai berikut: “Pengendalian manajemen adalah suatu upaya sistematis untuk menetapkan standar prestasi dengan sasaran perencanaan, merancang sistem umpan balik informasi, membandingkan prestasi sesungguhnya dengan standar yang terlebih dahulu ditetapkan itu, menentukan apakah ada penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut, dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan tengah digunakan sedapat mungkin dengan cara yang paling efektif dan efisien guna tercapainya sasaran perusahaan”. Pengertian pengendalian manajemen (*management control*) Anthony & Govindarajan (2012: 36), yaitu: “Proses dimana manajer mempengaruhi anggotanya untuk melaksanakan strategi organisasi yang telah ditetapkan”. Hafid (2011:29) menyatakan tujuan pengendalian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menyelidiki pelaksanaan kegiatan yang sedang atau yang telah dijalankan, apakah sesuai dengan yang direncanakan.
2. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan kegiatan berjalan secara efisien serta untuk mengetahui peningkatan efisiensi di masa yang akan datang.
3. Memperbaiki dan menilai tepat waktu atau tidaknya suatu keputusan yang diambil.

## 2.1.2 Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

Salah satu peran penting, sistem informasi akuntansi manajemen adalah menyediakan informasi bagi orang yang tepat dengan cara yang tepat dan saat yang tepat. Informasi berperan meningkatkan kemampuan manajemen untuk memahami

keadaan lingkungan sekitarnya dan mengidentifikasi aktifitas yang relevan. Sistem akuntansi manajemen merupakan sistem yang dimaksudkan untuk membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsinya demi efisiensi dalam mengalokasikan sumber daya dalam rangka tujuan perusahaan. Sistem akuntansi manajemen disini merupakan sistem dan prosedur normal yang menggunakan informasi untuk mempertahankan atau menyediakan alternatif untuk perencanaan, pengendalian, pengambilan keputusan dan meningkatkan pemahaman manajer terhadap dunia nyata serta bisa mengidentifikasi aktifitas yang relevan.

Sistem informasi akuntansi manajemen adalah sistem informasi yang menghasilkan *output* dengan *input* dan memprosesnya untuk mencapai tujuan khusus manajemen. Hansen dan Mowen (2013: 7) menjelaskan proses adalah inti dari sistem Informasi akuntansi manajemen yaitu pengumpulan (*collecting*), pengukuran (*measuring*), penyimpanan (*storing*), analisis (*analysis*), pelaporan (*reporting*), dan pengelolaan (*managing*) informasinya. Outputnya dapat berupa laporan khusus, biaya produk, biaya pelanggan, anggaran, laporan kinerja, dan bahkan komunikasi personal. Sistem akuntansi manajemen mempunyai tiga tujuan utama, yaitu:

- a. Untuk menyediakan informasi yang digunakan dalam perhitungan biaya jasa, produk, dan tujuan lain yang diinginkan manajemen;
- b. Untuk menyediakan informasi yang digunakan dalam perencanaan, pengendalian, dan pengevaluasian;
- c. Untuk menyediakan informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan.

Informasi akuntansi manajemen dapat membantu manajer mengidentifikasi suatu masalah, menyelesaikan masalah, dan mengevaluasi kinerja. Artinya informasi akuntansi manajemen dibutuhkan dan digunakan dalam semua lingkup manajemen yang meliputi perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan

### **2.1.3** Sistem Akuntansi Pertanggung Jawaban

Perlu kita ketahui bahwa akuntansi sebagai alat pertanggung jawaban, menghendaki setiap orang dalam organisasi mempunyai beban tanggung jawab

dalam mengawasi biaya dan pendapatan organisasi atau unit bisnis yang tersebar di beberapa bagian, yang harus dihitung, diukur, dan dilaporkan. Ikhsan (2011: 57) mendefinisikan akuntansi pertanggung jawaban adalah jawaban akuntansi manajemen terhadap pengetahuan-pengetahuan umum, dimana kegagalan-kegagalan bisnis dapat diefektifkan dengan cara-cara mengendalikan tanggungjawab orang-orang untuk membawanya keluar operasionalisasi.

Carter (2012: 7) menyebutkan suatu bagan organisasi menunjukkan posisi manajemen utama dari suatu entitas membantu untuk mendefinisikan wewenang, tanggung jawab, dan akuntabilitas, serta pendorong dalam mengembangkan suatu sistem akuntansi biaya yang dapat melaporkan tanggung jawab dari para individu. Pengembangan organisasi suatu perusahaan yang terkoordinasi dengan sistem biaya dan anggaran mengarah pada pendekatan terhadap akuntansi dan pelaporan yang disebut akuntansi pertanggung jawaban (*responsibility accounting*).

Mulyadi (2011: 214) mendefinisikan akuntansi pertanggung jawaban: suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa, sehingga pengumpulan dan pelaporan penghasilan dan biaya dilakukan sesuai dengan pertanggung jawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau sekelompok orang yang bertanggung jawab terhadap penyimpangan dari penghasilan dan biaya yang dianggarkan. Dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggung jawaban adalah salah satu konsep dari akuntansi manajemen dan sistem akuntansi yang dikaitkan dan disesuaikan dengan pusat-pusat pertanggung jawaban pada organisasi atau perusahaan yang mampu mengukur rencana dan tindakan dari setiap pusat pertanggung jawaban sehingga tercipta suatu pengendalian manajemen, serta dapat terbentuknya pencapaian kinerja suatu pusat pertanggung jawaban.

Sistem akuntansi pertanggung jawaban digunakan untuk menghimpun informasi kinerja berdasarkan segmen dan melaporkan hasil-hasil dari manajer-manajer yang bertanggungjawab, sehingga sistem akuntansi pertanggung jawaban harus disesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan spesifik dan kondisi operasional perusahaan sehingga pelaporan kinerja pos finansial yang dipertimbangkan bisa

dicapai oleh pusat pertanggung jawaban. Sistem akuntansi pertanggung jawaban, akuntan melaporkan kepada setiap manajer informasi yang relevan dengan pertanggung jawabannya. Simamora (2012: 41) menjelaskan sistem akuntansi pertanggung jawaban merupakan bagian dari informasi yang disediakan bagi para manajer. Sistem ini merupakan sistem pengukuran keuangan yang mencatat rencana-rencana dan kinerja menurut variabel-variabel keuangan.

Sistem akuntansi pertanggung jawaban tidak hanya menghendaki bahwa organisasi dapat mencapai tujuannya dengan biaya yang efisien, namun juga digunakan untuk mengukur prestasi kerja setiap pusat pertanggung jawaban. Simamora (2012: 76) menjelaskan bahwa sistem akuntansi pertanggung jawaban dibagi menjadi tiga, yaitu:

1. Sistem Akuntansi Pertanggung jawaban Tradisional (*Traditional Responsibility Accounting*), yaitu akuntansi pertanggung jawaban yang memfokuskan pengendalian pada konsumsi sumber daya oleh manajer yang bertanggung jawab.
2. *Activity-based Responsibility Accounting*, yaitu akuntansi pertanggung jawaban yang memfokuskan pengendalian pada aktifitas yang menggunakan sumber daya perusahaan.
3. Sistem Biaya Standar, yaitu akuntansi manajemen tradisional yang menekankan pada pengendalian pada harga pokok penjualan (*product cost*).

### **2.1.3.1** Syarat Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggung Jawaban

Penerapan akuntansi pertanggung jawaban akan lebih efisien dan efektif digunakan pada perusahaan yang memiliki struktur organisasi yang baik dan “*job descripton*” yang jelas untuk masing-masing departemen. Mulyadi (2011: 57) menyebutkan terdapat lima syarat yang harus dipenuhi sistem akuntansi pertanggung jawaban adalah sebagai berikut:

1. Struktur Organisasi

Dalam akuntansi pertanggung jawaban struktur organisasi harus menggambarkan aliran tanggung jawab, wewenang, dan posisi yang jelas untuk setiap unit kerja dari setiap tingkat manajemen selain itu harus menggambarkan pembagian tugas dengan jelas pula. Dimana organisasi disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggung jawab tiap pimpinan jelas. Dengan demikian wewenang mengalir dari tingkat manajemen atas ke bawah, sedangkan tanggung jawab adalah sebaliknya.

## 2. Anggaran

Dalam akuntansi pertanggung jawaban setiap pusat pertanggung jawaban harus ikut serta dalam penyusunan anggaran karena anggaran merupakan gambaran rencana kerja para manajer yang akan dilaksanakan dan sebagai dasar dalam penilaian kinerja.

## 3. Penggolongan Biaya

Karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu bagian dapat dikendalikan oleh manajer, maka hanya biaya-biaya terkendalikan yang harus dipertanggungjawabkan olehnya. Pemisahan biaya ke dalam biaya terkendalikan dan biaya tak terkendalikan perlu dilakukan dalam akuntansi pertanggung jawaban.

- a. Biaya terkendalikan adalah biaya yang dapat secara langsung dipengaruhi oleh manajer dalam jangka waktu tertentu
- b. Biaya tidak terkendalikan adalah biaya yang tidak memerlukan keputusan dan pertimbangan manajer karena hal ini dapat mempengaruhi biaya karena biaya ini diabaikan.

## 4. Sistem Akuntansi

Terdapatnya susunan kode rekening perusahaan yang dikaitkan dengan kewenangan pengendalian pusat pertanggung jawaban. Oleh karena biaya yang terjadi akan dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajer maka biaya harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan manajemen merupakan

pusat biaya dan akan dibebani dengan biaya yang terjadi didalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendalikan dan biaya tidak terkendalikan. Kode perkiraan diperlukan untuk mengklasifikasikan perkiraan perkiraan baik dalam neraca maupun dalam laporan laba rugi.

## 5. Sistem Pelaporan Biaya

Bagian akuntansi biaya setiap bulannya membuat laporan pertanggung jawaban untuk tiap-tiap pusat biaya. Setiap bulan dibuat rekapitulasi biaya atas dasar total biaya bulan lalu, yang tercantum dalam kartu biaya. Atas dasar rekapitulasi biaya disajikan laporan pertanggung jawaban biaya. Isi dari laporan pertanggung jawaban disesuaikan dengan tingkatan manajemen yang akan menerimanya. Untuk tingkatan manajemen yang terendah disajikan jenis biaya, sedangkan untuk tiap manajemen di atasnya disajikan total biaya tiap pusat biaya yang dibawahnya ditambah dengan biaya-biaya yang terkendalikan dan terjadi biayanya sendiri.

Supriono (2012: 86) menyebutkan ada beberapa kondisi-kondisi yang harus dipenuhi agar akuntansi pertanggung jawaban dapat digunakan dengan baik antara lain:

1. Luas wewenang dan tanggungjawab pembuat keputusan harus ditentukan dengan baik melalui struktur organisasi.
2. Manajer pusat pertanggung jawaban harus berperan serta dalam penentuan tujuan yang digunakan untuk mengukur kinerjanya.
3. Manajer pusat pertanggung jawaban harus berusaha untuk mencapai tujuan yang ditentukan untuknya dan untuk pusat pertanggung jawaban.
4. Manajer pusat pertanggung jawaban harus bertanggungjawab atas kegiatan pusat pertanggungjawaban yang dapat dikendalikannya.
5. Hanya biaya, pendapatan, laba dan investasi yang terkendalikan oleh manajer pusat pertanggung jawaban yang harus dimasukkan kedalam laporan kinerjanya.

6. Laporan kinerja dan umpan baliknya untuk manajer pusat pertanggung jawaban harus disajikan tepat waktu.
7. Laporan kinerja harus menyajikan secara jelas selisih yang terjadi, tindakan koreksi, dan tindak lanjutnya sehingga memungkinkan diterapkannya prinsip pengecualian.
8. Harus ditentukan dengan jelas peranan kinerja manajemen terhadap struktur balas jasa atau perangsang dalam perusahaan.
9. Sistem akuntansi pertanggung jawaban hanya mengukur salah satu kinerja manajer pusat pertanggung jawaban, yaitu kinerja keuangan. Selain kinerja keuangan, seorang manajer dapat dinilai kinerjanya atas dasar tingkat kepuasan karyawan, moral dan sebagainya.

Berdasarkan pernyataan diatas dapat diketahui bahwa pada prinsipnya konsep pelaksanaan akuntansi pertanggung jawaban adalah menekankan pada tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari setiap bagian serta membuat pusat-pusat pertanggung jawaban terhadap masing-masing bagian.

### **2.1.3.2 Karakteristik Sistem Akuntansi Pertanggung Jawaban**

Sistem akuntansi pertanggung jawaban juga memiliki karakteristik yang dijelaskan Mulyadi (2011: 38) terdiri dari:

1. Adanya identifikasi pusat pertanggung jawaban  
Apapun satuan pusat pertanggung jawaban yang dibentuk akuntansi pertanggung jawaban membebankan tanggung jawab pada individu yang diberi wewenang.
2. Standar sebagai tolak ukur kinerja  
Terdapat biaya standar sebagai dasar untuk menyusun anggaran. Anggaran ini berisi biaya standar yang diperlukan untuk mencapai sasaran. Biaya standar inilah yang merupakan ukuran kinerja manajer pusat pertanggung jawaban.

### 3. Kinerja Manajer Diukur dengan Membandingkan Realisasi dengan Anggaran

Pelaksana anggaran merupakan penggunaan sumber daya oleh manajer pusat pertanggung jawaban untuk mencapai sasaran. Penggunaan sumber daya ini diukur dengan informasi akuntansi pertanggung jawaban. Informasi akuntansi pertanggung jawaban menyajikan informasi mengenai biaya sesungguhnya dan biaya yang dianggarkan dengan membandingkan biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan dapat diukur kinerja manajer pusat pertanggung jawaban.

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

Sistem sanksi atau penghargaan dirancang untuk memacu para manajer dalam mengelola biaya sehingga tercipta atau tercapai target standar biaya yang dicantumkan dalam anggaran, atas dasar evaluasi penyebab terjadinya penyimpangan biaya yang direalisasi dari biaya yang dianggarkan, para manajer diberi penghargaan atau sanksi berdasarkan standar yang ditetapkan.

#### 2.1.3.3 Manfaat Sistem Akuntansi Pertanggung Jawaban

Terjadinya biaya-biaya dalam satu pusat pertanggung jawaban tidak selalu merupakan akibat dari keputusan yang diambil oleh kepala bidang atau koordinator yang bersangkutan. Sehingga tidak semua biaya-biaya dikendalikan oleh kepala bidang atau koordinator yang bersangkutan. Perlu adanya pemisahan antara biaya terkendali (*controllable cost*) dan biaya tidak terkendali (*Uncontrollable cost*). Biaya yang dapat dipertanggung jawabkan adalah biaya-biaya yang dapat dikendalikan (*Controllable Cost*).

Manfaat akuntansi pertanggung jawaban yang dijelaskan Mulyadi (2011: 175) dalam hubungannya dengan pengendalian manajemen adalah akuntansi



pertanggung jawaban memberikan manfaat sebagai pengelola aktifitas dengan cara mengarahkan usaha manajemen dalam mengurangi dan akhirnya menghilangkan biaya yang tidak menambah nilai (*non value add cost*) dalam hubungannya dengan penilaian terhadap kinerja manajer, akuntansi pertanggung jawaban memberikan manfaat memantau efektifitas program pengelolaan aktifitas.

#### **2.1.3.4** Pelaporan Sistem Akuntansi Pertanggung Jawaban

Pelaporan akuntansi pertanggung jawaban secara tertulis disampaikan melalui masing-masing pusat pertanggung jawaban dengan mencantumkan perencanaan yang diwujudkan dalam anggaran dan realisasinya, oleh karena itu pihak manajemen dapat menentukan langkah koreksi dan penyesuaian yang diperlukan. Tujuan pengembangan laporan akuntansi pertanggung jawaban pada pusat pertanggung jawaban yang dijelaskan Ikhsan (2011: 58) adalah “untuk mengizinkan manajemen puncak untuk mendelegasikan tanggung jawab dan otoritas terhadap manajer sehingga mereka dapat mencapai tujuan operasi departemen atau pusat pertanggung jawaban serta untuk menyediakan informasi kepada manajemen untuk mengukur kinerja dari setiap departemen atau pusat pertanggung jawaban dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Mulyadi (2011: 142) menyebutkan laporan pertanggung jawaban yang baik harus memenuhi beberapa kriteria, sehingga dapat memberikan informasi yang handal, yaitu:

1. Laporan harus sesuai dengan alur komunikasi pada struktur organisasi
2. Bentuk dan isi laporan harus konsiten sehingga dapat dibandingkan setiap periodenya
3. Laporan harus tepat waktu sehingga informasi yang tersedia merupakan “*latest issue*” yang dihadapi perusahaan
4. Laporan harus diterbitkan secara teratur

5. Penyampaian laporan pertanggung jawaban harus mudah dimengerti sehingga tidak ada salah paham antara maksud laporan dan penangkapan pembaca laporan
6. Laporan harus memberikan informasi yang material dan rinci.

### 2.1.3.5 Sistem Akuntansi Pertanggung jawaban Sebagai Pengendalian Manajemen

Hongren (2012: .87) mendefinisikan pengendalian sebagai control comprises “(a) *taking actions that implement the planning decisions and (b) deciding how to evaluate profromeances and what feedback to provide that will help future decision making*”. Sehingga pengendalian terbagi menjadi dua kegiatan, yaitu mengontrol implementasi dari perencanaan yang telah dibuat, serta control terhadap penentuan evaluasi performansi suatu unit bisnis yang akan membantu pengambilan keputusan di kemudian hari. Adanya perbedaan dan pertentangan antara masing-masing individu dalam sebuah organisasi mengenai bagaimana cara yang paling baik mengelola suatu organisasi, menjadikan kerumitan tersendiri bagi manajemen dalam menanggulangi hal tersebut, manajemen membutuhkan suatu sistem pengendalian efektif.

Setiap tanggung jawab manajer sebaiknya dibatasi oleh biaya dan pendapat yang menjadi tanggung jawab manajer tersebut. Pengertian pengendalian manajemen adalah suatu upaya sistematis untuk menetapkan standar prestasi dengan sasaran perencanaan, merancang sistem umpan balik informasi, membandingkan prestasi sesungguhnya dengan standar yang terlebih dulu ditetapkan, menentukan apakah ada penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan tengah digunakan sedapat mungkin dengan cara yang paling efektif dan efisien guna tercapainya sasaran perusahaan.

Informasi dalam akuntansi pertanggung jawaban berguna dalam pengendalian manajemen, karena menekankan pada hubungan antara manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan pelaksanaannya. Pengendalian dapat

dilakukan dengan memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada masing-masing koordinator untuk merencanakan pendapatan dan biaya untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Perencanaan ini berupa pembuatan anggaran bagi masing-masing pusat pertanggung jawaban yang dibebani tanggung jawab atas pendapatan dan biaya.

Anggaran adalah suatu rencana yang dinyatakan secara kuantitatif. Penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan penetapan peran setiap manajer dalam melaksanakan program kerja yang disusun untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Dalam proses penyusunan anggaran juga ditentukan siapa yang bertanggung jawab terhadap masing-masing kegiatan.

#### **2.1.4. Efektif dan Efisien**

Pencapaian akuntansi pertanggung jawaban digunakan sebagai alat pengendalian manajemen bertujuan untuk memastikan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh manajer masing-masing pusat pertanggung jawaban telah berpedoman dalam efektifitas dan efisiensi. Efektif adalah pencapaian hasil yang sesuai dengan tujuan seperti yang telah ditetapkan. Siagian (2011; 24) menjelaskan bahwa efektifitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atas jasa kegiatan yang dijalankannya. Efektifitas menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan. Jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran, berarti makin tinggi efektifitasnya. Abdurrahmat (2011; 92) menjelaskan efektifitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah pekerjaan tepat pada waktunya.

Indrawijaya (2012; 226) mengemukakan pula bahwa untuk menilai efektifitas suatu organisasi ada 3 hal yaitu: efektifitas organisasi sama dengan prestasi organisasi secara keseluruhan. Menurut pandangan ini efektifitas organisasi dapat dikur berdasarkan berapa besar hasil atau keuntungan yang didapatkan oleh organisasi

tersebut. Efektifitas organisasi dihubungkan dengan tingkat kepuasan anggota organisasi. Efektifitas organisasi mencakup aspek intern organisasi dan ekstern organisasi yaitu kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan keadaan sekeliling. Adapun media untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif, sebagaimana yang dikemukakan oleh Supriyono (2012: 63) yaitu:

1. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai;
2. Kejelasan strategi pencapaian tujuan;
3. Penyusunan program yang matang;
4. Penyusunan program yang mantap;
5. Tersedianya sarana dan prasarana;
6. Pelaksanaan efektif dan efisien;
7. Sistem pengawasan yang bersifat mendidik.

Efisiensi adalah perbandingan terbaik antara suatu kegiatan dengan hasilnya. Menurut definisi ini, efisiensi terdiri atas 2 unsur yaitu kegiatan dan hasil dari kegiatan tersebut. Efisiensi merupakan suatu ukuran keberhasilan yang dinilai dari segi besarnya sumber daya atau biaya untuk mencapai hasil dari kegiatan yang dijalankan. Menurut Hasiban (2012: 233) “Efisiensi adalah perbandingan yang terbaik antara input (masukan) dan output. Sehingga dapat disimpulkan efisiensi adalah sesuatu yang kita kerjakan berkaitan dengan menghasilkan hasil yang optimal dengan tidak membuang banyak waktu dalam proses pengerjaannya, efektif belum tentu efisien dan begitu sebaliknya.

Efisiensi merupakan suatu ukuran dalam membandingkan penggunaan masukan yang direncanakan dengan masukan yang sebenarnya terlaksana. Jika masukan yang sebenarnya itu digunakan semakin besar penghematannya, maka tingkat efisiensi semakin tinggi. Efisiensi dikatakan meningkat jika kita bisa menghasilkan suatu jumlah yang sama dalam waktu yang lebih singkat dibanding waktu standar.

## 2.1.5. Pusat Pertanggung Jawaban

Anthony dan Govindarajan (2012: 172) mendefinisikan pusat pertanggung jawaban (*Responsibility Center*) sebagai “*Responsibility center is an organization unit that I headed by a manager who is responsible to its activities*”. Pusat pertanggung jawaban adalah sebuah bagan dari organisasi/perusahaan yang di pimpin oleh manajer yang bertanggung jawab terhadap kegiatan yang dilaksanakan.

Perusahaan secara umum memiliki tujuan yang ingin dicapai, sehingga manajemen merumuskan strategi-strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Fungsi dari berbagai pusat pertanggung jawaban yang ada disebuah organisasi/perusahaan adalah untuk mengimplementasikan strategi-strategi tersebut. Anthony dan Govindarajan (2012: 202) gambaran dari fungsi pusat pertanggung jawaban adalah sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Gambaran Fungsi Pusat Pertanggung Jawaban

Sumber: Anthony dan Govindarajan (2012: 202)

Bagan tersebut menunjukkan bahwa cara kerja setiap pusat pertanggung jawaban menerima inputan berupa bahan baku, tenaga kerja, maupun jasa. Pusat pertanggung jawaban melakukan fungsi-fungsi tertentu untuk mengubah input menjadi output.

Anthony dan Govindarajan (2012: 175) membagi pusat-pusat pertanggung jawaban menjadi empat kelompok, yaitu:

1. Pusat biaya (*Expense Center*), yaitu pusat pertanggung jawaban yang manajernya hanya bertanggung jawab terhadap biaya, dan kinerjanya diukur atas dasar masukan atau biaya yang terjadi. Hal ini dapat terjadi jika manajer

memiliki wewenang untuk mempengaruhi besar kecilnya biaya yang terjadi pada perusahaan tersebut. Tolak ukur pusat biaya standar yang telah dianggarkan. Pusat biaya dikelompokkan lagi berdasarkan penggunaannya, yaitu:

- a. *Standar or Engineered Expense Center*, yaitu elemen biaya yang benar-benar terjadi dan dapat dikur secara pasti karena mempunyai hubungan dengan output yang dihasilkan
  - b. Pusat biaya Kebijakan, yaitu biaya yang sebagian besar terjadi, namun tidak mempunyai hubungan yang erat dengan output yang dihasilkan. Yang termasuk dalam pusat biaya kebijakan yaitu:
    - i. Pusat biaya administrasi dan umum
    - ii. Pusat biaya penelitian dan pengembangan
    - iii. Pusat biaya pemasaran
2. Pusat penghasilan (*Revenue Center*), yaitu pusat pertanggung jawaban yang manajernya hanya bertanggung jawab pada penjualan dan penghasilan, sedangkan kinerjanya diukur berdasarkan penghasilan yang diperoleh tanpa memperbaiki biaya yang digunakan selama prosesnya
  3. Pusat Laba (*Profit Center*) yaitu pusat pertanggung jawaban yang manajernya harus bertanggung jawab terhadap penghasilan dan biaya yang terjadi pada pusat laba tersebut, sedangkan kinerjanya diukur berdasarkan laba yang diperoleh, dimana laba merupakan selisih antara penghasilan yang diperoleh dan biaya yang dikeluarkan. Hal ini dapat diterapkan jika manajer memiliki wewenang untuk memengaruhi atau menentukan biaya dan penghasilan pada pusat pertanggung jawaban tersebut.
  4. Pusat Investasi (*Investment Center*), yaitu pusat pertanggung jawaban yang manajernya harus bertanggung jawab terhadap pendapatan, biaya, dan investasi yang terjadi pada pusat pertanggung jawaban tersebut, sedangkan kinerjanya diukur dari laba yang dihasilkan yang dibandingkan dengan aktiva yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut. Hal ini dapat

diterapkan jika manajer memiliki wewenang untuk mempengaruhi atau menentukan besar kecilnya maupun jenis aktiva yang digunakan pada pusat pertanggung jawaban tersebut.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan. Berikut adalah rincian dari penelitian terdahulu yang digunakan pada penelitian ini.

Tabel 2. 1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1.	Dwijayanti, Arie (2015)	Implementasi Akuntansi Pertanggung Jawaban Dalam Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat dilihat dari adanya: (1) pembentukan struktur organisasi, (2) proses penyusunan target penjualan, (3) penyusunan laporan pertanggungjawaban	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objek penelitian dan peneliti meneliti mengenai implementasi atau peranan langsung akuntansi pertanggung jawaban</li> <li>▪ Teknik analisa data hanya menggunakan metode deskriptif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Metode penelitian yang digunakan, yaitu wawancara dan dokumentasi</li> <li>▪ Menganalisis akuntansi pertanggung jawaban melalui pedoman teori yang berkaitan dengan akuntansi</li> </ul>

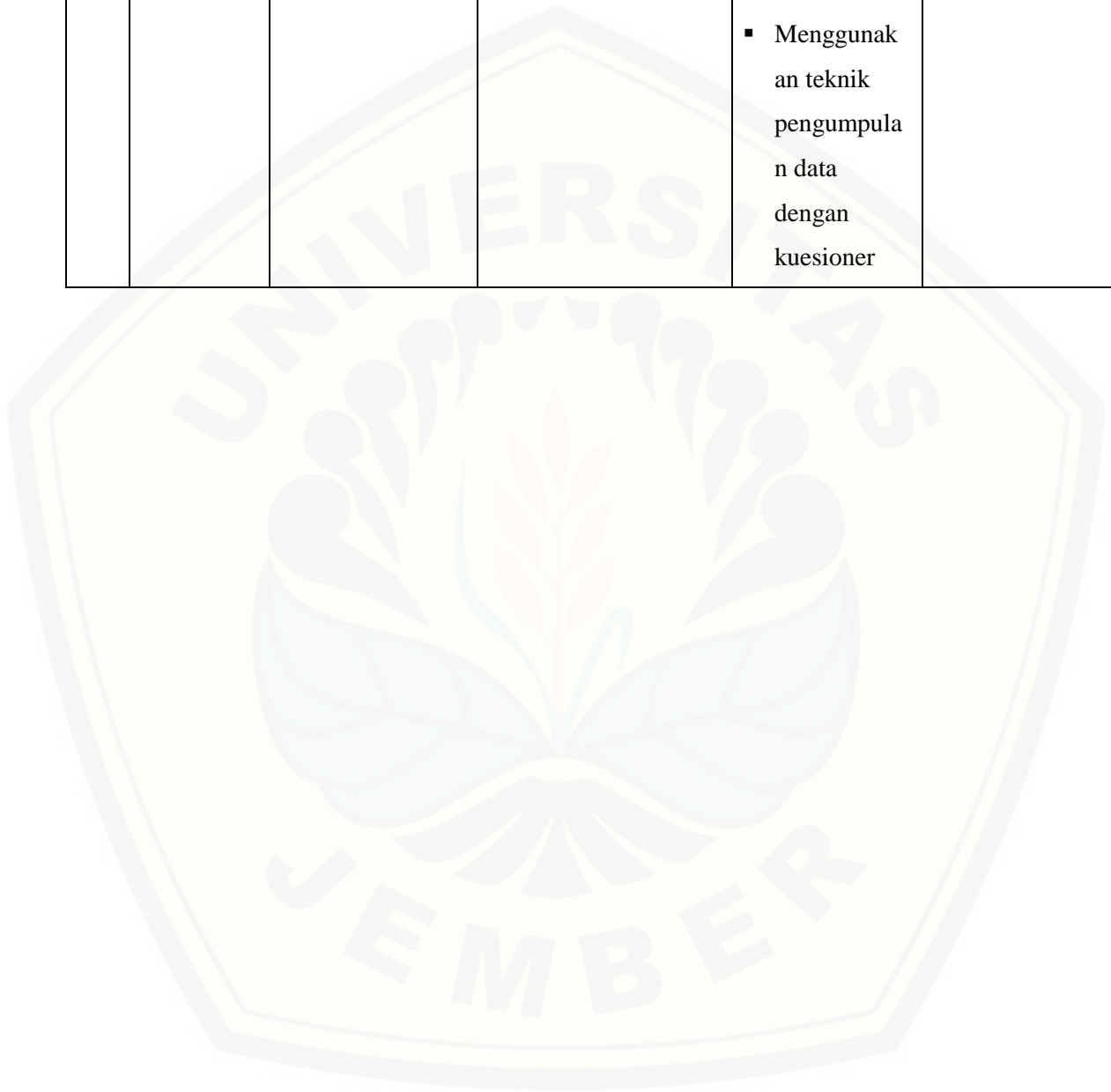
			dan penilaian prestasi	analitis	pertanggung jawaban
2.	Juita, Raja Kurnia (2014)	Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban (studi kasus pada PT. PLN Persero Tanjungpinang)	Berdasarkan hasil dari penelitian dan pembahasan, dapat ditarik kesimpulan bahwa PT. PLN (Persero) Tanjungpinang sudah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan cukup baik. Hal ini dapat diketahui dengan hasil persentase yang diperoleh dari perhitungan jawaban kuesioner yaitu 87,65%, maka penulis menarik kesimpulan bahwa akuntansi pertanggungjawaban pada PT. PLN (Persero) Tanjungpinang sudah baik.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objek penelitian</li> <li>▪ Metode penelitian yang digunakan, yaitu wawancara, dokumentasi, serta kuesioner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Metode penelitian yang digunakan peneliti hanya wawancara dan dokumentasi</li> <li>▪ Perhitungan persentase dalam melakukan teknik analisa data menggunakan rumus dari Dean J. Champion</li> </ul>
3.	Putri, Olyvia (2013)	Analisis Penerapan Akuntansi	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa PT. Telkomsel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objek penelitian dan peneliti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Metode penelitian yang</li> </ul>



		<p>Pertanggung Jawaban Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada PT. Telkomsel Branch Jember</p>	<p>Branch Jember telah menerapkan sistem akuntansi pertanggung jawaban sebagai alat pengendalian manajemen. Sistem akuntansi pertanggung jawaban menghasilkan keluaran berupa informasi akuntansi pertanggung jawaban yang berguna bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan.</p>	<p>meneliti mengenai implementasi atau penerapan dari akuntansi pertanggung jawaban</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teknik analisa data hanya menggunakan metode deskriptif analitis</li> </ul>	<p>digunakan, yaitu wawancara dan dokumentasi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menganalisis akuntansi pertanggung jawaban melalui pedoman teori yang berkaitan dengan akuntansi pertanggung jawaban</li> </ul>
4.	Susanti (2013)	<p>Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada PT. Pelni Cabang Tanjungpinang</p>	<p>Dari hasil penelitian syarat - syarat untuk dapat diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Pelni cabang Tanjungpinang belum terpenuhi secara keseluruhan, sedangkan untuk karakteristik akuntansi pertanggungjawaban,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objek penelitian</li> <li>▪ Menggunakan data sekunder yang berasal dari studi literature</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menggunakan tabel matrik sebagai penyajian dalam analisa data</li> <li>▪ Menganalisis akuntansi pertanggung jawaban melalui pedoman teori yang</li> </ul>

			<p>pada PT. Pelni cabang Tanjung sudah terpenuhi. Pusat pertanggungjawaban yang dapat diterapkan pada PT. Pelni cabang tanjungpinang adalah pusat biaya dan pusat pendapatan.</p>		<p>berkaitan dengan akuntansi pertanggung jawaban</p>
5.	Se Tin & Viyanti (2010)	<p>Akuntansi Pertanggung Jawaban Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Terhadap Penilaian Prestasi Kerja</p>	<p>Laporan pertanggungjawaban produksi dalam PT. X digunakan sebagai dasar pengukuran prestasi kerja di mana manajer harus bertanggungjawab terjadinya selish-selisih dan penyimpangan tersebut.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objek penelitian dan peneliti meneliti mengenai peranan, serta menganalisis pelaksanaan akuntansi pertanggung jawaban kaitannya dengan prestasi kerja</li> <li>▪ Menggunakan data sekunder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menganalisis akuntansi pertanggung jawaban melalui pedoman teori yang berkaitan dengan akuntansi pertanggung jawaban</li> </ul>

				<p>yang berasal dari studi literature</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Menggunakan teknik pengumpulan data dengan kuesioner</li></ul>	
--	--	--	--	--	--



## BAB 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan analisis deskriptif komparatif. Moeleong (2012 :3) menyebutkan bahwa penelitian kualitatif menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang dan pelaku yang diamati untuk diarahkan pada latar dan individu secara *holistic*. Dan komparatif merupakan tipe penelitian dengan karakteristik tertentu.

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan analisis deskriptif komparatif sehingga peneliti dapat menggambarkan keadaan atau fakta-fakta yang sebenarnya secara lebih jelas mengenai sistem akuntansi pertanggung jawaban pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember.

### 3.2 Sumber Data

Metode yang digunakan dalam pengumpulan data pada penelitian ini adalah menggunakan sumber data primer dan sekunder.

#### 1. Data Primer

Sugiyono (2014: 308) mendefinisikan sumber data primer adalah “sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data”. data primer yang digunakan peneliti dalam penelitian ini merupakan hasil wawancara berupa tanya jawab langsung kepada pihak-pihak terkait pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember. Pertanyaan yang akan diajukan peneliti terdapat pada lampiran 1.

#### 2. Data Sekunder

Sugiyono (2014: 193) menjelaskan pengertian data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat oranglain atau dokumen. Penelitian ini juga menggunakan data sekunder sebagai data utama penelitian yang berupa data atau dokumen yang terkait dengan sistem akuntansi pertanggung jawaban yang terdapat pada

PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember, seperti dokumen rencana kerja dan anggaran perusahaan (RKAP) yang berhubungan dengan anggaran perusahaan.

### **3.3 Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan cara sebagai berikut:

#### **1. Wawancara**

Teknik wawancara peneliti gunakan untuk mencari informasi mengenai sistem akuntansi pertanggung jawaban pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember. Daftar pertanyaan yang akan diajukan peneliti terdapat pada Lampiran 2 dan tabel pedoman pengumpulan data wawancara terkait sistem akuntansi Pertanggung jawaban pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember terdapat pada Lampiran 1. Untuk pengumpulan data yang lebih akurat dan relevan peneliti akan melakukan wawancara dan dibantu dengan alat perekam serta alat dokumentasi. Alat perekam tersebut dapat digunakan untuk meneliti kembali apabila terdapat informasi yang tidak tercatat oleh peneliti dalam melakukan wawancara dengan responden.

#### **2. Dokumentasi**

Peneliti menggunakan teknik dokumentasi dikarenakan sangat penting untuk menunjang dan melengkapi data yang telah diperoleh dari wawancara. Dalam penelitian ini dokumen yang peneliti butuhkan adalah rencana kerja dan anggaran perusahaan (RKAP), laporan bulanan, serta dokumen-dokumen terkait mengenai sistem akuntansi pertanggung jawaban pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember.

### **3.4 Informan Penelitian**

Informan penelitian yang akan diwawancarai dalam penelitian ini adalah pihak-pihak yang terkait dengan sistem akuntansi pertanggung jawaban pada PT Pegadaian

(Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember, meliputi Pimpinan Cabang, Asisten Manajer Operasional, serta Asisten Manajer Administrasi (Kasir) beserta staffnya yang ada pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember.

### 3.5 Uji Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian kualitatif yaitu mempunyai derajat kepercayaan. Moeleong (2012: 69) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif pengujian keabsahan data dilakukan dengan kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*). Uji keabsahan data yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu dengan melakukan pengujian kredibilitas data. Uji kredibilitas data dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik triangulasi sumber. Moeleong (2012: 97) menjelaskan bahwa keabsahan data penelitian yang menggunakan teknik triangulasi dalam pemeriksaannya melalui sumbernya artinya membandingkan atau mengecek ulang derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda. Adapun yang dilakukan peneliti yaitu dengan menguji keabsahan hasil wawancara menggunakan teknik triangulasi sumber dengan menggunakan dokumen terkait penelitian untuk mengecek ulang derajat kepercayaan dari hasil wawancara.

### 3.6 Teknik Analisa Data

Penelitian ini menggunakan analisis data deskriptif komparatif, sehingga analisis data yang digunakan dalam penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif, yaitu data yang diperoleh secara sistematis kemudian dianalisis untuk mencapai kejelasan. Analisis data yang dilakukan adalah dengan metode komparatif adalah sebagai berikut:

1. Membandingkan kondisi yang ada diperusahaan dengan syarat-syarat sistem akuntansi pertanggung jawaban yang dikemukakan oleh Mulyadi (2011: 57). Sehingga dapat disimpulkan apakah sistem akuntansi pertanggung jawaban yang ada pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember telah

sesuai secara keseluruhan berdasarkan syarat-syarat sistem akuntansi pertanggung jawaban.

2. Membandingkan kondisi yang ada diperusahaan dengan karakteristik sistem akuntansi pertanggung jawaban yang dikemukakan oleh Mulyadi (2011: 38). Sehingga dapat disimpulkan tentang sistem akuntansi pertanggung jawaban yang ada pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember apakah telah sesuai secara keseluruhan berdasarkan karakteristik akuntansi pertanggung jawaban.
3. Mengetahui pusat pertanggung jawaban apa yang dapat diterapkan pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember dengan mengajukan pertanyaan mengenai pusat pertanggung jawaban yang terdapat pada lampiran 1, kemudian dilakukan analisis berdasarkan atas timbulnya aktifitas yang terfokus pada tugas di masing-masing divisi atau unit tingkatan pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember serta produk dan layanan yang dikelola, kemudian disimpulkan berdasarkan jenis-jenis pusat pertanggung jawaban yang dikemukakan oleh Anthony dan Govindarajan (2012: 175).
4. Kemudian setelah itu untuk menganalisis sistem akuntansi pertanggung jawaban pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember, mengetahui bagaimana sistem akuntansi pertanggung jawaban PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember. Digunakan dan dilakukan analisis statistik dengan menggunakan rumus Champion, Dean J. (1990). Untuk keperluan interpretasi hasil perhitungan persentase, Champion, Dean J. (1990) mengemukakan sebagai berikut:
  - a. 0%-25%: berarti sistem akuntansi pertanggungjawaban ada dan tidak baik
  - b. 25%-50%: berarti sistem akuntansi pertanggungjawaban ada dan kurang baik
  - c. 50%-75%: berarti sistem akuntansi pertanggungjawaban ada dan cukup baik

- d. 75%-100%: berarti sistem akuntansi pertanggungjawaban ada dan sangat baik

Selanjutnya dalam menganalisis data tersebut juga menggunakan rumus Champion sebagai berikut:

Rumus Dean J. Champion:

$$\text{Persentase} = \frac{\sum \text{Jumlah Jawaban "Ada"}}{\sum \text{Jumlah Jawaban penelitian}} \times 100\%$$

Dalam data hasil pertanyaan-pertanyaan yang peneliti sajikan, pilihan jawaban yang peneliti sajikan adalah Ada dan Belum ada serta skor yang diberikan tiap alternatif jawaban adalah Ada=1 & Belum ada=0, maka peneliti memberikan tanda ( $\checkmark$ ) pada saat melakukan penelitian di tabel pada bab selanjutnya dan jika “Belum ada” maka dikosongkan. Selanjutnya langkah-langkah yang peneliti lakukan adalah sebagai berikut:

1. Skor masing-masing jawaban adalah Ada diberi nilai satu (1) dan Belum Ada diberi nilai nol (0)
2. Menjumlahkan nilai dari tiap-tiap jawaban.
3. Menghitung persentase jawaban yang di peroleh dari responden dengan menggunakan rumus Champion, Dean J.

### 3.7 Kerangka Pemecahan Masalah

Dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif, maka dari itu peneliti menggunakan metode berfikir deduktif yaitu penjelasan dari yang umum sampai ke penjelasan yang khusus, sehingga pada akhirnya bisa ditarik sebuah kesimpulan. Tahapan-tahapan yang dilakukan peneliti menggunakan tahapan model alir yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (1992) adalah: (a) pengumpulan data, (b) reduksi data, (c) uji keabsahan data, (d) analisa data, (e) penyajian data dan (f) verifikasi data yang berjalan secara stimulan. Penjelasan dari tahapan model alir tersebut dapat dilihat berikut ini:

1. Mengumpulkan Data



Mengumpulkan data yang telah didapat dilapangan melalui pengumpulan data yang telah ditentukan peneliti.

## 2. Reduksi Data

Data yang diperoleh oleh peneliti dilapangan direduksi, dipilih hal-hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang sesuai dengan penelitian. Reduksi data ini akan memberikan gambaran yang lebih rinci atau terfokus tentang hasil pengamatan di lapangan.

## 3. Uji Keabsahan Data

Dalam penelitian ini uji kebasahan data dilakukan dengan pengujian kredibilitas data. Uji kredibilitas data dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik triangulasi sumber. Moeleong (2012: 97) menjelaskan bahwa keabsahan data penelitian yang menggunakan teknik triangulasi dalam pemeriksaannya melalui sumbernya artinya membandingkan atau mengecek ulang derajat kepercayaan suatu informasi yang dipeoleh melalui waktu dan alat yang berbeda.

## 4. Analisis Data

Analisis data yang dilakukan adalah dengan mempelajari segenap aktifitas pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember, tapi dalam hal ini adalah tentang sistem akuntansi pertanggung jawaban, apakah sudah sesuai dengan syarat-syarat akuntansi pertanggung jawaban yang dikemukakan oleh Mulyadi (2011: 57) dan apakah sudah sesuai dengan karakteristik akuntansi pertanggung jawaban yang dikemukakan oleh Mulyadi (2011: 38) Kemudian Mengetahui pusat pertanggung jawaban apa yang dapat diterapkan pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember sesuai dengan jenis-jenis pusat pertanggung jawaban yang dikemukakan oleh Anthony dan Govindarajan (2012: 175).

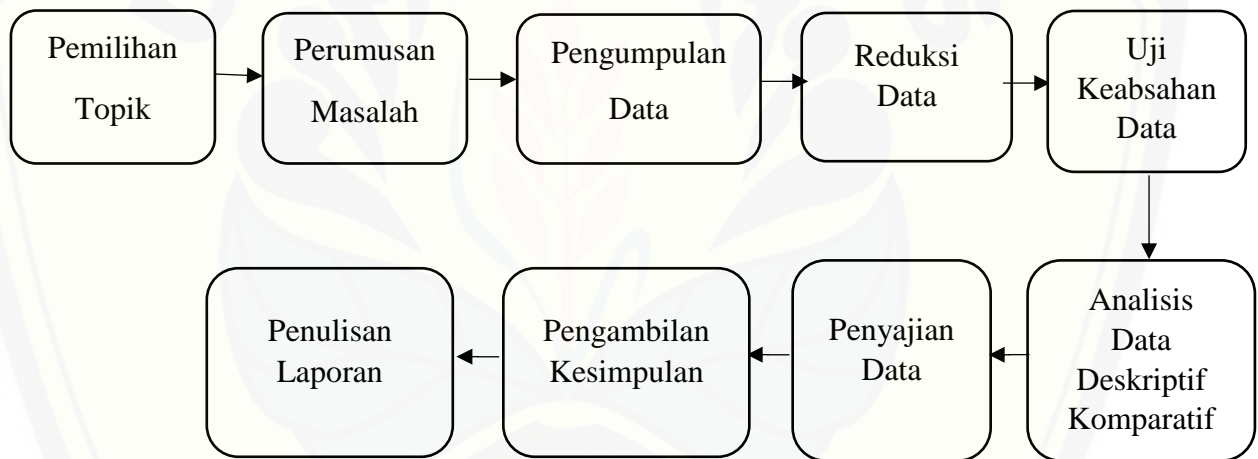
## 5. Penyajian Data

Semua data yang telah dikumpulkan dan didapat oleh peneliti dilapangan akan sulit dalam melihat gambaran dan menarik kesimpulannya. Penyajian data untuk mempermudah pemahaman gambaran data, peneliti melakukan penyajian

data dalam bentuk narasi dari data-data yang telah direduksi dan diperoleh sebelumnya, namun dalam melakukan penyajian data tidak semata-mata mendeskripsikan secara naratif, akan tetapi disertai proses analisis yang terus menerus yang kemudian disusun secara sistematis.

## 6. Menarik Kesimpulan

Dari langkah-langkah yang telah dilakukan oleh peneliti dimulai dengan pengumpulan data dilapangan, mreduksi data dengan memilah-milah hal yang pokok, dan mefokuskan gambaran mengenai data-data yang didapat maka tahap akhir teknis analisis data penelitian ini yaitu mengambil kesimpulan dari semua data yang telah diperoleh oleh peneliti.



Gambar 3. 1 Kerangka Pemecahan Masalah

## BAB 5. KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan di PT Pegadaian (Persero) Cabang Jember mengenai analisis sistem akuntansi pertanggung jawaban, maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa akuntansi pertanggung jawaban pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Jember sudah ada dan sangat baik. Hal ini disertai dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Dalam Dalam pengolahan data hasil pertanyaan-pertanyaan penelitian yang peneliti sajikan, pilihan jawaban yang diberikan adalah “Ada” dan “Belum ada”. Berdasarkan jawaban yang diperoleh dari responden di PT Pegadaian (Persero) Cabang Jember, kemudian dilakukan analisis statistik dengan menggunakan rumus Champion, Dean J. Selanjutnya dalam menganalisis data tersebut menggunakan rumus Champion sehingga diperoleh hasil persentase yaitu sebesar 76.92%, maka peneliti menarik kesimpulan bahwa sistem akuntansi pertanggung jawaban pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember sudah ada dan sangat baik, hal ini sesuai dengan kriteria berdasarkan interpretasi hasil perhitungan persentase, Champion, Dean J. yaitu persentase 75%-100%: berarti sistem akuntansi pertanggungjawaban ada dan sangat baik.
2. Kesesuaian sistem akuntansi pertanggung jawaban Pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Jember dengan syarat-syarat dalam sistem akuntansi pertanggung jawaban belum terpenuhi secara keseluruhan, yaitu belum adanya anggaran yang dalam akuntansi pertanggung jawaban setiap pusat pertanggung jawaban harus ikut serta dalam penyusunan anggaran karena anggaran merupakan gambaran rencana kerja para manajer yang akan dilaksanakan dan sebagai dasar dalam penilaian kinerja, namun dalam hal ini PT Pegadaian (Persero) Cabang Jember tidak ikut serta dalam penyusunan anggaran oleh karenanya setiap pusat pertanggung jawaban yang ada hanya

langsung melaksanakan anggaran yang telah ditetapkan terlebih dahulu oleh kantor wilayah PT Pegadaian (Persero) Surabaya yang membawahi langsung PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember.

3. Kesesuaian sistem akuntansi pertanggung jawaban pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember dengan Karakteristik akuntansi pertanggung jawaban sudah terpenuhi secara keseluruhan.
4. Pusat pertanggung jawaban yang diterapkan pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember adalah menerapkan pusat biaya dan pusat pendapatan. Pusat biaya (*cost center*) karena Pimpinan cabang yang sebagai manajer PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember memiliki wewenang untuk mempengaruhi besar kecilnya biaya yang terjadi pada perusahaan tersebut. Pusat pendapatan (*Revenue Center*) karena PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember memiliki banyak macam produk penyaluran (kredit) yang di tawarkan kepada konsumennya karena di dalam suatu pusat pertanggung jawaban pendapatan terdiri atas pusat pendapatan kecil-kecil berupa segmen jenis produk tertentu yang bermacam-macam seperti yang terdapat pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember dan kinerja manajer pusat pendapatan diukur dengan cara menganalisis selisih pendapatan. Selisih pendapatan adalah perbedaan antara anggaran pendapatan dengan realisasinya. Selisih pendapatan dianalisis untuk mengetahui penyebab timbulnya selisih tersebut.

## 5.2. Keterbatasan

Penelitian Analisis Sistem Akuntansi Pertanggung Jawaban Pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember ini memiliki beberapa keterbatasan yaitu:

1. Penelitian ini hanya membahas mengenai sistem akuntansi pertanggung jawaban pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember

belum menyeluruh hingga implementasi dari sistem akuntansi pertanggung jawaban itu sendiri.

2. Penilaian kesesuaian masih menggunakan persepsi menurut peneliti sendiri yaitu dengan membuat tabel analisis untuk membandingkan sistem akuntansi pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember dengan Syarat-syarat akuntansi pertanggung jawaban, karakteristik akuntansi pertanggung jawaban, serta pusat pertanggung jawaban yang digunakan.

### **5.3. Saran**

Dari keterbatasan diatas maka dapat disarankan untuk peneliti selanjutnya untuk melakukan beberapa hal seperti:

1. Diharapkan untuk peneliti selanjutnya agar meneliti lebih dalam mengenai implementasi dari sistem akuntansi pertanggung jawaban secara keseluruhan.
2. Bagi peneliti selanjutnya agar menggunakan persepsi yang lebih mendetail dan menyeluruh atau dapat menambahkan kriteria analisa lain dalam perbandingannya, sehingga hasil yang diperoleh lebih jelas dan memiliki pengertian yang lebih luas.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Anthony, Robert N., Govindarajan, Vijay. 2012. *Management Control Systems*. Graha Jasa Ilmu. Jakarta.
- Caroline, Natalia. 2013. *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Untuk Penilaian Kinerja Nonfinansial Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) Manado*. Jurnal EMBA Vol.1 No.4.
- Carter, William K., Milton F. Ustry. 2012. *Cost Accounting*. 13th Edition. Singapore: Thomson Learning.
- Champion, Dean J. 1990. *Metode dan Masalah Penelitian Sosial Alih Bahasa: Koesworo*. Jakarta : PT. Reflika
- Dwijayanti, Arie. 2015. *Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember*. Skripsi : Universitas Jember
- Earl P. Strong, Malayu S.P. Hasibuan. 2011. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta : Bumi Aksara
- Fathoni, Abdurrahmat. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Rineka Cipta
- Halim, Abdul. 2011. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi Ketiga. Jakarta : Salemba Empat.
- Hasibuan, S.P. Melayu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara
- Hansen. D. R. dan Mowen. M. M. 2013. *Management Accounting*. Buku 1. Jakarta : Salemba Empat.
- Hongren, Harrison. 2012. *Akuntansi Manajemen*, Alih Bahasa M. Badjuri dan Kusnaedi, BPFE UGM Yogyakarta.
- Ikhsan. (2011). *Akuntansi Kerpilakuan*. Jakarta : Salemba Empat.
- Indrawijaya, Adam Ibrahim. 2012. *Teori, Perilaku, dan Budaya Organisasi*. Bandung : Refika Aditama.

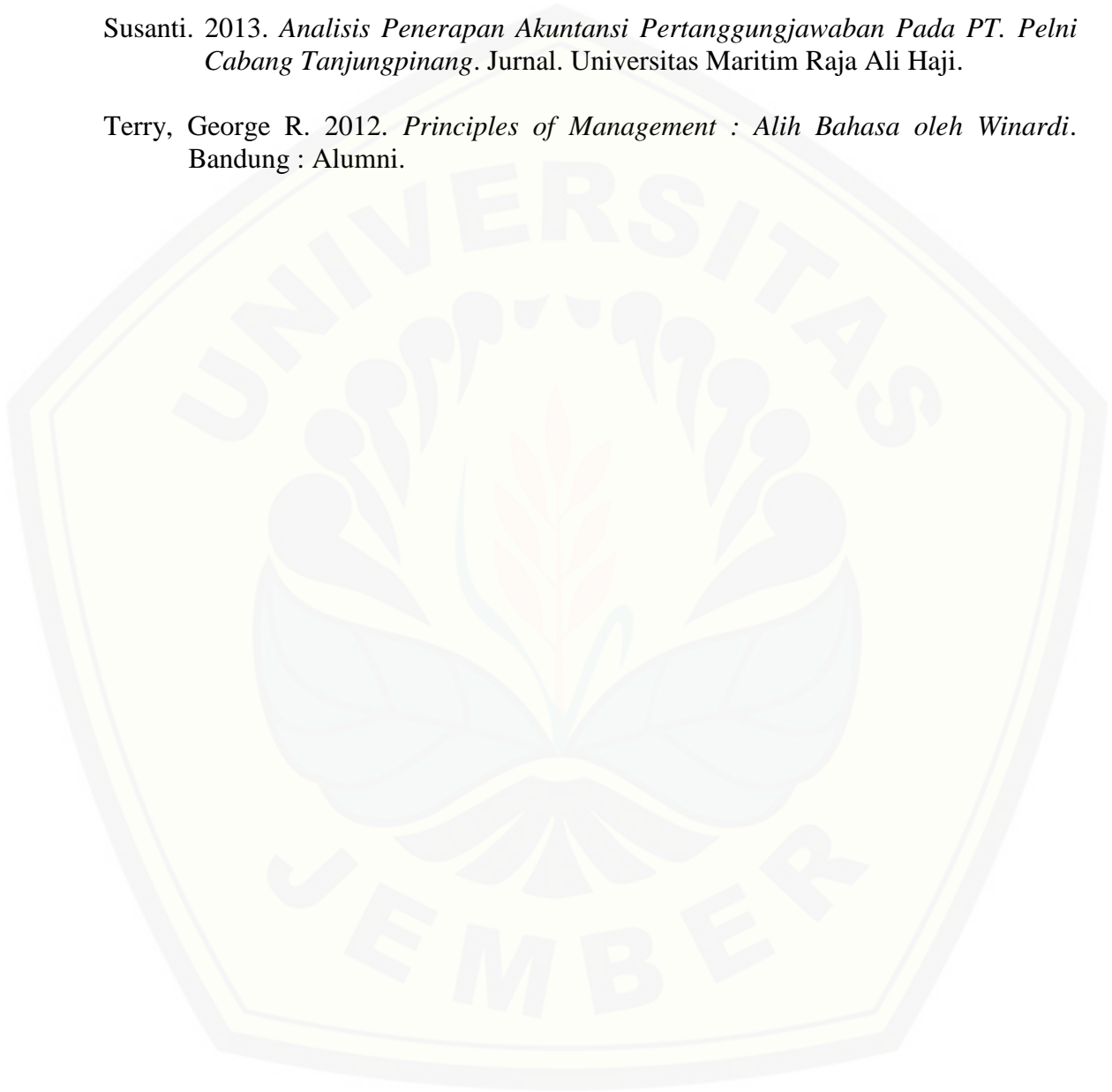
- Juita, Raja Kurnia. 2014. *Analaisis Akuntansi Pertanggungjawaban (Studi Kasus Pada PT. PLN Persero Tanjungpinang)*. Jurnal. Universitas Maritim Raja Ali Haji Tanjung.
- Matz, Usry, dan Hammer 2011. *Akuntansi Biaya*, penerjemah Wibowo, H. Edisi 13, Buku 1. Jakarta : Salemba Empat.
- Miles, Matthew dan Huberman, A. Michael. 1992. *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru*. Jakarta : UI Press.
- Moleong, Lexy J. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. 2011. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Edisi Ketiga. Jakarta : Salemba Empat.
- Mulyadi. 2011. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, Edisi ke-2. Yogyakarta : Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Mulyadi. 2011. *Sistem Akuntansi*. Edisi 3. Jakarta : Salemba Empat.
- Pratama, Olyvia Putri. 2014. *Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggung Jawaban Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada PT. Telkomsel Branch Jember*. Skripsi : Universitas Jember.
- Robert J. Mockler. 2010. *The Management Control Proces*. Dialihbahasakan oleh Handoko. Englewood Cliff : Prentice Hal.
- Se Tin, Viyanti. 2010. *Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Terhadap Penilaian Prestasi Kinerja*. Jurnal Ilmiah Akuntansi No.3.
- Siagian, Sondang P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Simamora. 2012. *Akuntansi Manajemen* Edisi Ketiga. Riau : Star Gate Publisher Duri.
- Stoner, James. AF. *Manajemen* Edisi Keenam. Jakarta : Salemba Empat
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta Bandung.

Supriyono. 2012. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Erlangga

Supriyono, Agus. 2011. *Cooperative Learning*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

Susanti. 2013. *Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada PT. Pelni Cabang Tanjungpinang*. Jurnal. Universitas Maritim Raja Ali Haji.

Terry, George R. 2012. *Principles of Management : Alih Bahasa oleh Winardi*. Bandung : Alumni.





## Lampiran 1

Tabel Pedoman Pengumplan Data Wawancara  
Terkait Sistem Akuntansi Pertanggung jawaban  
Pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Wawancara		
			Branch Manager	Asisten Manajaer Operasional	Asisten Manajer Administrasi
Sistem Akuntansi Pertanggung Jawaban	Syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban (Mulyadi; 2011: 57)	1. Struktur organisasi 2. Anggaran 3. Pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali 4. Pengklasifikasian kode rekening 5. Laporan pertanggungjawaban	A3,A4,A5, A6 A7 A8	B2, B3	C3 C4, C5,C6  C7 C8, C9, C10
	Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban (Mulyadi; 2011: 38)	1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban 2. Standar pengukuran kinerja 3. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran 4. Manajer secara	A14 A15 A16 A17		

		individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi			
	Pusat Pertanggung jawaban (Anthony dan Govindarajan; 2012: 175)	1. Pusat Biaya 2. Pusat Pendapatan 3. Pusat Laba 4. Pusat Investasi	A18 A18 A18 A18		

**Keterangan:**

- a. A: Terdapat pada Lampiran 1 A. Daftar Pedoman Wawancara Bagi Pimpinan Cabang
- b. B: Terdapat pada Lampiran 1 B. Daftar Pedoman Wawancara Bagi Asisten Manajer Operasional
- c. C: Terdapat pada Lampiran 1 C. Daftar Pedoman Wawancara Bagi Asisten Manajer Administrasi (Kasir)
- d. Angka 2 sampai dengan 17: menunjukkan nomor pertanyaan yang diajukan yang terdapat pada Lampiran 1 bagian A, B atau C

## Lampiran 2 : Daftar Pedoman Pertanyaan Wawancara

**Waktu** : Agustus-September 2016

**Tempat** : PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember

**Informan** : **A. Bapak Luqman Hakim (Pimpinan Cabang)**  
**B. Bu Wiwin Waluyo (Asisten Manajer Operasional)**  
**C. Bapak Budi Cahyono (Kasir Konvensional)**

### **A. Daftar Pedoman Wawancara Bagi Pimpinan Cabang**

1. Apa yang anda ketahui tentang akuntansi pertanggungjawaban?
2. Kapan akuntansi pertanggung jawaban diterapkan pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember?
3. Apakah tugas, wewenang dan tanggung jawab dari Pimpinan Cabang?
4. Apakah dalam perusahaan terdapat struktur organisasi?
5. Apakah dalam struktur organisasi tersebut terdapat pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang jelas?
6. Apakah dalam pelaksanaannya para pelaksana telah memahami dengan baik tanggung jawab dan wewenangnya?
7. Apakah setiap tingkatan manajer/divisi ikut serta dalam penyusunan anggaran? Karena dalam akuntansi pertanggungjawaban setiap pusat pertanggungjawaban harus ikut serta dalam penyusunan anggaran karena anggaran merupakan gambaran rencana kerja para manajer dan digunakan dalam penilaian kerja.
8. Bagaimana prosedur sistem penganggaran dan laporan pertanggung jawaban masing-masing asisten manajer?
9. Sejauh mana supervisor masing-masing divisi bertanggung jawab pada biaya-biaya yang timbul?
10. Kapankah laporan pertanggungjawaban dibuat oleh supervisor masing-masing divisi?

11. Apakah kegunaan laporan pertanggungjawaban bagi *Pimpinan Cabang*?
12. Apakah kendala yang timbul dalam proses penganggaran dan pelaporan akuntansi pertanggung jawaban?
13. Apa saja peranan dari akuntansi pertanggung jawaban yang diterapkan pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember bagi pengendalian manajemen?
14. Apakah dalam struktur organisai tersebut telah memisahkan pusat-pusat pertanggung jawaban?
15. Apa saja yang menjadi dasar pengukuran prestasi dan kinerja pusat-pusat pertanggung jawaban?
16. Apakah kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran? Bagaimana caranya?
17. Apakah terdapat penghargaan dan hukuman yang diberikan kepada manajer secara individual yang berdasarkan dari kebijakan manajemen perusahaan yang berkaitan dengan pelaporan pertanggung jawaban?
18. Apakah dalam perusahaan menggunakan pusat biaya. Pusat pendapatan, pusat laba, atau pusat investasi?
19. Di dalam sebuah perusahaan tentu harus ada fungsi pengendalian manajemen yang di fokuskan pada biaya-biaya yang timbul, siapa saja yang melaksanakan fungsi tersebut?

## **B. Daftar Pedoman Wawancara Bagi Asisten Manajer Operasional**

1. Apakah tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari asisten manajer operasional?
2. Kapankah rencana kegiatan perusahaan selama satu kuartal dalam divisi asisten manajer operasional dibuat?
3. Bagaimana divisi asisten manajer operasional menentukan biaya-biaya yang dibutuhkan pada setiap rencana kegiatan yang telah dibuat?

4. Siapakah yang bertanggung jawab pada pembuatan laporan akuntansi pertanggung jawaban dalam divisi asisten manajer operasional?
5. Kapanakah penerbitan laporan akuntansi pertanggung jawaban bagi kegiatan-kegiatan divisi asisten manajer operasional?
6. Bagaimanakah proses penyusunan laporan akuntansi pertanggung jawaban dalam divisi asisten manajer operasional?

## **C. Daftar Pedoman Wawancara Bagi Asisten Manajer Administrasi (KASIR)**

1. Apakah tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari asisten manajer administrasi?
2. Apakah tugas dan wewenang divisi asisten manajer administrasi terkait dalam pelaporan akuntansi pertanggung jawaban?
3. Kapanakah proses penganggaran mulai ditetapkan di PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember?
4. Seperti apa sistem penganggaran yang diterapkan pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember?
5. Apakah ada kriteria biaya yang harus dibuat laporan akuntansi pertanggung jawabannya?
6. Apakah terdapat pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali dalam perusahaan di setiap divisi/tingkatan?
7. Apakah terdapat pengklasifikasian/susunan kode rekening biaya untuk setiap tingkatan manajer/divisi?
8. Apakah ada standard tertentu pada pembuatan laporan akuntansi pertanggung jawaban?
9. Apakah ada aplikasi khusus yang digunakan untuk membantu proses penganggaran hingga pelaporan akuntansi pertanggung jawaban?

10. Bagaimana peranan dari aplikasi tersebut dalam proses penganggaran dan pelaporan akuntansi pertanggung jawaban pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember?



**Lampiran 3 : Hasil Wawancara**

**Waktu : Agustus-September 2016**

**Tempat : PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember**

**Informan :**  
**A. Bapak Luqman Hakim (Pimpinan Cabang)**  
**B. Bu Wiwin Waluyo (Asisten Manajer Operasional)**  
**C. Bapak Budi Cahyono (Kasir Konvensional)**

**A. Daftar Pedoman Wawancara Bagi Pimpinan Cabang**

1. Apa yang anda ketahui tentang akuntansi pertanggungjawaban?

Jawaban: “Akuntansi pertanggung jawaban itu sistem dimana dalam akuntansi pertanggung jawaban dapat dilihat pertanggung jawaban siapa yang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya masing-masing, dan dimana dalam perusahaan pasti mempunyai pusat pertanggung jawaban, pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember sendiri yaitu memiliki pusat pertanggung jawaban biaya dan pusat laba. Sedangkan akuntansi pertanggung jawaban yang diterapkan di cabang yaitu akuntansi pertanggung jawaban yang memfokuskan pengendalian pada aktifitas-aktifitas yang menggunakan sumberdaya perusahaan”.

2. Kapan akuntansi pertanggung jawaban diterapkan pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember?

Jawaban: “ saya tidak bisa menjawab dengan mutlak kapan, akan tetapi bisa dapat dipastikan bahwa penerapan akuntansi pertanggung jawaban di PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember diterapkan sejak PT Pegadaian (Persero) yang berpusat di Jakarta melakukan ekspansi yang hingga kini memiliki 12 Kantor Wilayah yang tersebar di Indonesia antara lain yaitu Medan, Pekanbaru, Palembang, Balikpapan, Manado, Makasar, Denpasar, Jakarta I, Jakarta II, Bandung, Semarang dan Surabaya, karena adanya ekspansi itulah akuntansi pertanggung jawaban pastinya mulai di berlakukan”

### 3. Apakah tugas, wewenang dan tanggung jawab dari Pimpinan Cabang?

Jawaban: “Tugas, wewenang dan tanggung jawab dari Pimpinan Cabang PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember itu sendiri telah disebutkan dalam standar operasional perusahaan, Pimpinan cabang adalah pejabat struktural sebagai pemimpin Kantor Cabang dengan berbagai kualifikasi yang bertanggungjawab mengelola perusahaan di Kantor Cabang. Pemimpin cabang mempunyai fungsi merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan kegiatan operasional, administrasi dan keuangan bisnis gadai, bisnis fidusia, jasa lain, dan bisnis emas Kantor Cabang dan Unit Pelayanan Cabang (UPC). Untuk menjalankan fungsi tersebut seorang Pimpinan Cabang mempunyai tugas sebagai berikut:

1. Menyusun rencana kerja dan anggaran kantor cabang dan UPC berdasarkan acuan yang telah ditetapkan
2. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan operasional bisnis gadai, bisnis fidusia dan jasa lain, dan bisnis emas.
3. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan operasional UPC.
4. Merencanakan, mengoperasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan penatausahaan barang jaminan yang bermasalah.
5. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan pengelolaan modal kerja.
6. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan rapat dan pengelolaan administrasi serta pembuatan laporan kegiatan operasional Kantor Cabang.



7. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan kebutuhan dan penggunaan sarana dan prasarana, serta kebersihan dan ketertiban Kantor Cabang dan UPC.
8. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan pemasaran dan pelayanan konsumen.
9. Mewakili kepentingan perusahaan baik ke dalam maupun keluar berdasarkan kewenangan yang diberikan oleh atasan.
10. Membimbing bawahan dalam rangka pembinaan pegawai.

Pimpinan Cabang bertanggung jawab Kepada Pimpinan wilayah atas:

1. Tersusunnya program kerja operasional cabang dengan baik dan benar.
  2. Tersalurkannya uang pinjaman, pembayaran uang kelebihan dan kewajiban pembayaran lainnya dengan tepat dan akurat.
  3. Terselenggaranya lelang secara transparan dan realistis.”
4. Apakah dalam perusahaan terdapat struktur organisasi?

Jawaban: “Tentu Ada”

5. Apakah dalam struktur organisasi tersebut terdapat pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang jelas?

Jawaban: “Sangat ada, dan telah terorganisir dengan baik. Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab di bebaskan sangat jelas untuk setiap bagian organisasi agar tiap individu mengetahui dengan jelas wewenang dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.”

6. Apakah dalam pelaksanaannya para pelaksana telah memahami dengan baik tanggung jawab dan wewenangnya?

Jawaban: “Tentu sangat memahami, karena setiap pegawai tiap inividu ditekankan harus mengerti apa yang harus di lakukan atau dikerjakan, karena untuk menjalankan kegiatan-kegiatan operasional perusahaan harus serius dengan penuh pemahaman sesuai dengan SOP agar wewenang dan tanggung jawab yang dikerjakannya mencapai tujuannya masing-masing”

7. Apakah setiap tingkatan manajer/divisi ikut serta dalam penyusunan anggaran? Karena dalam akuntansi pertanggungjawaban setiap pusat pertanggungjawaban harus ikut serta dalam penyusunan anggaran karena anggaran merupakan gambaran rencana kerja para manajer dan digunakan dalam penilaian kerja.

Jawaban: “PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember dalam hal ini tidak ikut serta dalam penyusunan anggaran karena setiap anggaran sudah di tetapkan terlebih dahulu oleh kantor wilayah PT Pegadaian (Persero) Surabaya yang membawahi langsung PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember. Setiap gambaran rencana kerja para manajer, yang akan dilaksanakan dan sebagai dasar dalam penilaian kinerja sudah di tetapkan oleh kantor pusat wilayah Surabaya setiap quartal atau setiap tiga bulan sekali. Namun dapat dijadikan sebagai penilaian kerja tersendiri bagi kantor cabang, maksudnya adalah pengeluaran kegiatan kerja operasional cabang harus sesuai dengan anggaran yang telah dianggarkan untuk cabang, namun boleh lebih atau sisa, jika terjadi hal demikian misalnya lebih maka pimpinan cabang meminta langsung berapa jumlah yang di butuhkan oleh cabang ke kantor wilayah pusat. Namun selama ini tidak pernah terjadi hal seperti itu, anggaran yang telah di tetapkan oleh pusat selalu cukup untuk kegiatan operasional perusahaan di kantor cabang.”

8. Bagaimana prosedur sistem penganggaran dan laporan pertanggung jawaban masing-masing asisten manajer?

Jawaban: “Seperti yang sudah saya katakan sebelumnya, bahwa kantor cabang dalam hal ini tidak ikut serta dalam penyusunan anggaran karena setiap anggaran sudah di tetapkan terlebih dahulu oleh kantor wilayah PT Pegadaian (Persero) Surabaya yang membawahi langsung PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember. Setiap gambaran rencana kerja para manajer, yang akan dilaksanakan dan sebagai dasar dalam penilaian kinerja sudah di tetapkan oleh kantor pusat wilayah Surabaya setiap

kuartal atau setiap tiga bulan sekali. Untuk laporan pertanggung jawabannya masing-masing bagian dalam perusahaan memberikan laporan peranggung jawabannya langsung melalui aplikasi *real-time (Passion)* setiap melakukan transaksi namun dalam hal ini kantor unit pelayanan cabang (UPC) melaporkan transaksinya melalui aplikasi *real-time (Passion)* yang tersalur langsung dengan kantor cabang, yang kemudian di kantor cabang setiap bulannya di rekapitulasi kemudian di laporkan langsung ke kantor wilayah pusat di setiap bulannya. Oleh karena itu laporan pertanggung jawaban itu merupakan realisasi anggaran dari anggaran yang telah ditetapkan oleh kantor wilayah pusat”

9. Sejauh mana supervisor masing-masing divisi bertanggung jawab pada biaya-biaya yang timbul?

Jawaban: “Sejauh biaya-biaya yang memang dikeluarkan atau diterima maka biaya-biaya tersebut harus dapat dipertanggung jawabkan dan di kelompokkan sesuai dengan kode rekening yang sudah ditetapkan oleh kantor pusat”.

10. Kapankah laporan pertanggungjawaban dibuat oleh supervisor masing-masing divisi?

Jawaban: “Laporan pertanggung jawaban dibuat dan dilaporkan langsung ke kantor wilayah pusat oleh kantor cabang setiap bulan sekali dalam laporan bulanan melalui aplikasi milik Pegadaian Passion, namun seperti yang sudah saya katakan sebelumnya untuk unit pelayanan cabang (UPC) melaporkan transaksinya melalui aplikasi *real-time* yang tersalur langsung dengan kantor cabang, yang kemudian di kantor cabang setiap bulannya di rekapitulasi kemudian di laporkan langsung ke kantor wilayah pusat di setiap bulannya”.

11. Apakah kegunaan laporan pertanggungjawaban bagi *Pimpinan Cabang*?

Jawaban: “Laporan pertanggung jawaban yang dilaporkan setiap bulannya ke kantor wilayah pusat, sangat memberikan informasi bagi pimpinan cabang untuk mengetahui realisasi anggaran serta kinerja cabang dan unit pelayanan cabang secara langsung”.

12. Apakah kendala yang timbul dalam proses penganggaran dan pelaporan akuntansi pertanggung jawaban?

Jawaban: “kendala yang timbul mungkin karena internal sendiri yaitu misalnya terjadi keterlambatan koneksi jaringan karena laporan yang kami gunakan yaitu secara *real time* itu saja”

13. Apa saja peranan dari akuntansi pertanggung jawaban yang diterapkan pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember bagi pengendalian manajemen?

Jawaban: “Akuntansi pertanggung jawaban secara tidak langsung sangat berperan penting dalam kegiatan operasional perusahaan, diantaranya yaitu untuk mengetahui bagaimana cabang menjalankan rencana kerja perusahaannya, apakah telah sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan atau tidak, dan selain itu dapat menilai langsung bagaimana kerja dan kinerja cabang dan unit pelayanan cabang (UPC) di kantor Pegadaian (Persero) cabang Tegalboto sendiri.

14. Apakah dalam struktur organisai tersebut telah memisahkan pusat-pusat pertanggung jawaban?

Jawaban: “Ya, perusahaan telah menerapkan sistem akuntansi pertanggung jawaban dan dimana dalam hal ini seperti yang sudah di katakan sebelumnya dilihat dari struktur organisai dimana telah terdapat garis wewenang dan tanggung jawab untuk setiap jabatan yang ada diperusahaan untuk melaksanakan tugasnya masing-masing, oleh karena itu pusat pertanggung jawab yang ada di kantor cabang tentunya telah dipisahkan masing-masing dalam hal ini yang terdapat di kantor PT Pegadaian (Persero) kantor cabang Tegalboto Jember yaitu pusat pertanggung jawaban laba dan pusat pertanggung jawaban biaya.

15. Apa saja yang menjadi dasar pengukuran prestasi dan kinerja pusat-pusat pertanggung jawaban?

Jawaban: “Pengukuran prestasi kinerja masing-masing pusat pertanggung jawaban diantaranya yaitu dengan melihat dan membandingkan anggaran dengan realisasi anggarannya, kemudian apakah kantor cabang sendiri mencapai target yang telah ditetapkan atau tidak.”

16. Apakah kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran? Bagaimana caranya?

Jawaban: “Iya, karena penggunaan sumber daya oleh manajer pusat pertanggung jawaban untuk mencapai sasaran. Dalam informasi atau laporan akuntansi pertanggung jawaban menyajikan informasi mengenai biaya sesungguhnya dan biaya yang dianggarkan dengan membandingkan biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan dapat diukur kinerja manajer”.

17. Apakah terdapat penghargaan dan hukuman yang diberikan kepada manajer secara individual yang berdasarkan dari kebijakan manajemen perusahaan yang berkaitan dengan pelaporan pertanggung jawaban?

Jawaban: “Tentu ada, hal yang seperti ini datangnya dari pusat, atas dasar evaluasi penyebab terjadinya misalnya penyimpangan biaya yang direalisasi dari biaya yang dianggarkan, para manajer diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan standar yang telah ditetapkan, dalam hal ini di PT Pegadaian (Persero) kantor cabang Tegalboto Jember yaitu berupa reward atau mutasi.

18. Apakah dalam perusahaan menggunakan pusat biaya. Pusat pendapatan, pusat laba, atau pusat investasi?

Jawaban: “seperti yang sudah saya katakan sebelumnya PT Pegadaian (Perrsero) kantor cabang Jember menggunakan pusat pertanggung jawaban biaya dan pusat pertanggung jawaban pendapatan”.

19. Di dalam sebuah perusahaan tentu harus ada fungsi pengendalian manajemen yang di fokuskan pada biaya-biaya yang timbul, siapa saja yang melaksanakan fungsi tersebut?

Jawaban: “Fungsi pengendalian ini dilakukan oleh semua pihak yang terlibat dalam pengelolaan biaya atau rencana kerja dan anggaran yang sesuai dengan

porsinya dan dalam hal ini yaitu biaya-biaya yang dapat dikendalikan di Kantor Cabang Tegalboto Jember yang telah ditetapkan secara langsung melalui kantor wilayah pusat PT Pegadaian (Persero) Surabaya. Tujuan diterapkannya hal ini dalam PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember adalah untuk memastikan bahwa semua sumber daya perusahaan digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan”

## **B. Daftar Pedoman Wawancara Bagi Asisten Manajer Operasional**

1. Apakah tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari asisten manajer operasional?

Jawaban: “Asisten manajer operasional adalah pemimpin Sub Bagian yang berada di Kantor Cabang yang bertugas khusus melaksanakan operasional bidang bisnis emas ataupun bisnis gadai. Asisten manajer mempunyai fungsi merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan, dan mengawasi penetapan harga taksiran, penetapan kelayakan kredit, penetapan besaran kredit, penetapan *supply* barang dagangan emas dan harga jual emas, administrasi, keuangan, serta pembuatan laporan operasional bisnis fidusia, jasa lain dan bisnis emas pada kantor cabang. Untuk melaksanakan fungsi tersebut petugas usaha lain menyelenggarakan kegiatan sebagai berikut:

1. Merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan, dan mengawasi kegiatan operasional bisnis fidusia, jasa lain, dan bisnis emas.
2. Menangani kredit macet serta asuransi kredit.
3. Menangani penjualan dan pembelian barang dagangan emas serta complain nasabah.
4. Melaksanakan pengawasan survey secara berkala dan terprogram terhadap nasabah bisnis fidusia, jasa lain dan nasabah bisnis emas.
5. Mengkoordinasikan, melaksanakan, dan mengawasi administrasi, keuangan, sarana dan prasarana, keamanan, serta pembuatan laporan kegiatan operasional kantor cabang.

6. Merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi penerimaan dan pembayaran serta pengelolaan modal kerja.

Asisten manajer operasional bertanggung jawab kepada pimpinan cabang atas:

7. Tersiapkannya program kerja operasional cabang dengan baik dan benar.
8. Tersalurkannya uang pinjaman, sesuai dengan target yang telah ditetapkan dan kewajiban pembayaran lainnya dengan cepat dan akurat.
9. Terselenggarakannya lelang secara transparan dan realistis.
10. Terwujudnya hubungan baik dengan nasabah dan masyarakat.
11. Terasuransikannya barang jaminan nasabah secara utuh dan baik.
12. Tertibnya pelaksanaan tugas pekerjaan”.

2. Kapankah rencana kegiatan perusahaan selama satu kuartal dalam divisi asisten manajer operasional dibuat?

Jawaban: “Rencana kerja dan anggaran perusahaan kantor cabang telah ditetapkan dan dirumuskan di kantor wilayah pusat, RKAP tersebut ditetapkan setiap tiga bulan sekali”.

3. Bagaimana divisi asisten manajer operasional menentukan biaya-biaya yang dibutuhkan pada setiap rencana kerja yang telah dibuat?

Jawaban: “Sangat mudah, karena biaya-biaya yang dibutuhkan telah ditetapkan anggarannya oleh kantor wilayah sehingga anggaran sesuai dengan setiap rencana kegiatan yang telah dibuat”.

4. Siapakah yang bertanggung jawab pada pembuatan laporan akuntansi pertanggung jawaban dalam divisi asisten manajer operasional?

Jawaban: “Pada perusahaan pimpinan cabanglah yang bertanggung jawab atas keakuratan pembuatan laporan akuntansi pertanggung jawaban, yang dibuat dan dilaporkan oleh masing-masing divisi”

5. Kapanakah penerbitan laporan akuntansi pertanggung jawaban bagi kegiatan-kegiatan divisi asisten manajer operasional?

Jawaban: “Laporan akuntansi pertanggung jawaban akan dipertanggung jawabkan langsung ke kantor wilayah pusat melalui *real-time (Passion)* setiap bulan sekali.

6. Bagaimanakah proses penyusunan laporan akuntansi pertanggung jawaban dalam divisi asisten manajer operasional?

Jawaban: “karena kantor cabang dalam hal ini tidak ikut serta dalam penyusunan anggaran karena setiap anggaran sudah ditetapkan terlebih dahulu oleh kantor wilayah PT Pegadaian (Persero) Surabaya yang membawahi langsung PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember. Setiap gambaran rencana kerja para manajer, yang akan dilaksanakan dan sebagai dasar dalam penilaian kinerja sudah ditetapkan oleh kantor pusat wilayah Surabaya setiap Quartal atau setiap tiga bulan sekali. Untuk laporan pertanggung jawabannya masing-masing bagian dalam perusahaan memberikan laporan peranggung jawabannya langsung melalui aplikasi *real-time (Passion)* setiap melakukan transaksi namun dalam hal ini kantor unit pelayanan cabang (UPC) melaporkan transaksinya melalui aplikasi *real-time (Passion)* yang tersalur langsung dengan kantor cabang, yang kemudian di kantor cabang setiap bulannya di rekapitulasi kemudian di laporkan langsung ke kantor wilayah pusat di setiap bulannya. Oleh karena itu laporan pertanggung jawaban itu merupakan realisasi anggaran dari anggaran yang telah ditetapkan oleh kantor wilayah pusat”

### **C. Daftar Pedoman Wawancara Bagi Asisten Manajer Administrasi (KASIR)**

11. Apakah tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari asisten manajer administrasi?

Jawaban: “Kasir bisa disebut dengan pendukung administrasi dan pembayaran di PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember yang mempunyai



fungsi pendukung tugas penkasir dalam hal penerimaan, penyimpanan, dan pembayaran uang serta melaksanakan tugas administrasi keuangan di kantor cabang, sesuai dengan ketentuan yang berlaku untuk mendukung kelancaran pelaksanaan operasional kantor cabang/UPC. Untuk menyelenggarakan fungsi tersebut kasir mempunyai tugas sebagai berikut:

5. Melaksanakan penerimaan pelunasan uang pinjaman dari nasabah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
6. Menerima uang dari hasil penjualan barang jaminan yang dilelang.
7. Membayarkan uang pinjaman kredit kepada nasabah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
8. Melakukan pembayaran segala pengeluaran yang terjadi di kantor cabang/UPC.

Kasir bertanggung jawab kepada Pimpinan Cabang atas:

3. Kebenaran jumlah uang kas yang dikelola
4. Kebenaran laporan uang kas pada saat dipertanggungjawabkan kepada atasan”.

12. Apakah tugas dan wewenang divisi asisten manajer administrasi (Kasir) terkait dalam pelaporan akuntansi pertanggung jawaban?

Jawaban: “Dalam hal ini mencatat semua penerimaan dan pengeluaran yang ada pada aktifitas di kasir dan terhubung langsung dengan kantor wilayah pusat dan kantor wilayah Surabaya menggunakan aplikasi *real-time (Passion)* yang bernama *Passion*”

13. Kapankah proses penganggaran mulai ditetapkan di PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember?

Jawaban: “Proses penaggaran sudah lama diterapkan oleh perusahaan, jika ingin dilihat lebih lanjut pada sejarah berdirinya PT Pegadaian (Persero) itu sendiri”

14. Seperti apa sistem penganggaran yang diterapkan pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember?

Jawaban: “Sistem penganggaran di seluruh kantor wilayah dan kantor cabang telah diatur oleh kantor pusat, sistem yang diterapkan yaitu menggunakan sistem *activity based costing*, yaitu anggaran yang ditetapkan berdasarkan kegiatannya. Kegiatan yang diajukan atau diatur oleh pusat mengacu pada pedoman dasar target yang menjadi KPI “*Key Performance Indicator*”, yaitu matrix finansial ataupun nonfinansial yang digunakan untuk membantu suatu organisasi menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran organisasi”.

15. Apakah ada kriteria biaya yang harus dibuat laporan akuntansi pertanggung jawabannya?

Jawaban: “Sudah terdapat kriteria tersendiri dalam hal ini yaitu pemisahan biaya antara biaya terkendali dan tidak terkendali, dan sudah ada pengklasifikasian kode rekening yang telah ditetapkan oleh kantor pusat PT Pegadaian (Persro) sendiri”.

16. Apakah terdapat pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali dalam perusahaan di setiap divisi/tingkatan?

Jawaban: “Seperti yang telah saya katakan tadi, sudah ada pemisahan antara biaya terkendali dan tidak terkendali, namun karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu bagian dapat dikendalikan oleh manajer, maka hanya biaya-biaya terkendalikan yang harus dipertanggungjawabkan olehnya. Pemisahan biaya ke dalam biaya terkendalikan dan biaya tak terkendalikan perlu dilakukan dalam akuntansi pertanggung jawaban. Pemisahan biaya terkendalikan yang ada pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember dilakukan oleh kantor wilayah PT Pegadaian (Persero) di Surabaya. Karena semua anggaran dan pengklasifikasian biaya yang diberikan berpusat di kantor wilayah Surabaya. Oleh karena itu kantor PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember hanya tinggal menjalankan kegiatan operasional mereka dengan rencana kerja yang telah ditetapkan oleh kantor wilayah PT Pegadaian (Persero) Surabaya”.

17. Apakah terdapat pengklasifikasian/susunan kode rekening biaya untuk setiap tingkatan manajer/divisi?

Jawaban: “Ada, terdapatnya susunan kode rekening perusahaan pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember telah ditetapkan di kantor pusat wilayah Jakarta, karena dalam penyusunan kode rekening yang ada telah ditetapkan dahulu oleh kantor pusat agar penyaluran dana atau uang yang berasal dari kantor pusat lebih mudah ke kantor wilayah PT Pegadaian (Persero) yang tersebar luas di beberapa daerah di Indonesia. Kemudian dari kantor wilayah akan mudah di salurkan kembali ke kantor cabang sesuai dengan kode rekening yang telah ditetapkan oleh kantor pusat. Oleh karena itu PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jemberakan dibebani dengan biaya yang terjadi didalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendalikan dan biaya tidak terkendalikan namun dalam pembebanan telah diatur terlebih dahulu oleh Kantor wilayah Surabaya”.

18. Apakah ada standard tertentu pada pembuatan laporan akuntansi pertanggung jawaban?

Jawban: “Ada, standard yang telah ditetapkan oleh kantor pusat dan dijadikan acuan untuk semua kantor wilayah, kantor cabang dan unit pelayanan cabang pada PT Pegadaian (Persero) dan sekarang pelaporannya melalui aplikasi secara *real-time (Passion) (Passion)*”

19. Apakah ada aplikasi khusus yang digunakan untuk membantu proses penganggaran hingga pelaporan akuntansi pertanggung jawaban?

Jawaban: “Ada aplikasinya bernama Passion”

20. Bagaimana peranan dari aplikasi tersebut dalam proses penganggaran dan pelaporan akuntansi pertanggung jawaban pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember?

Jawaban: “Aplikasi yang kami gunakan sangatlah berperan penting diantaranya yaitu memudahkan pekerjaan tidak perlu mencatat banyak dan sangat efisien waktu, namun dalam pengerjaannya saat menggunakannya

harus teliti dan sesuai dengan sebenarnya agar menghindari terjadinya kesalahan misalnya salah catat”.



**Lampiran 4**

**KPI (Key Performance Indicators) pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember Tahun 2016**

ITEM KPI	DATA REALISASI
NASABAH AKTIF	9,690
NPL	1.34 %
NPL GADAI	1.46 %
OSL KCA (RATA2)	33,668,267,786
GROWTH RATA2 OSL KCA	7.68 %
KONTRIBUSI RATA2 OSL KCA	1.0811 %
OSL NON KCA & CHANNELING RATA2	2,163,318,466
GROWTH RATA2 OSL NON KCA	96.94 %
KONTRIBUSI RATA2 OSL NON KCA	1.5957 %
PENDAPATAN EMAS	141,193,624
PENDAPATAN ETRANSACTION	6,709,774
PENDAPATAN USAHA	10,835,137,253
GROWTH PENDAPATAN USAHA	10.09 %
KONTRIBUSI PENDAPATAN	1.1074 %
BOPO	59.32 %
REALISASI OMSET NASABAH	51,646
REALISASI OMSET BJ	57,764

Sumber: PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember Tahun 2016

**Lampiran 5**

**Rencana kerja dan anggaran perusahaan PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember Tahun 2016**

URAIAN DESCRIPTION	RKAP 2016 2016 RKAP	PROGNOSA 2015 2015 PROGNOSIS	REALISASI 2015 2015 REALIZATION	PERTUMBUHAN	
				DARI PROGNOSA FROM PROGNOSIS	DARI REALISASI FROM REALIZATION
Uang Pinjaman (Omset) Lending (Omzet)	128.537.880	113.146.340	112.749.807	13,60%	14,00%
Outstanding Loan (OSL) Outsanding Loan (OSL)	35.425.000	30.820.375	30.985.223	14,94%	14,33%
Rekening/Akun Aktif Active Account	12.117.188	10.844.425	10.563.844	11,74%	14,70%
Pendapatan Usaha Operating Revenues	10.084.615	8.950.783	8.897.166	12,67%	13,35%
Beban Usaha Operating Expenses	7.248.048	6.476.765	6.323.992	11,91%	14,61%
Laba Bersih Net Income	2.150.112	1.879.479	1.938.429	14,40%	10,92%

dalam milyaran rupiah kecuali persentase

in billion rupiah, except for percentage

Sumber: PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember Tahun 2016

## Lampiran 6

### Kode akun PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember

Dalam setiap perusahaan pasti memiliki kebijakan pengkodean nomor akun masing-masing yang berbeda satu sama lain. Dalam hal ini kebijakan pengkodean nomor akun pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember diatur secara keseluruhan dan terpusat oleh Kantor Pusat di Jakarta. Berikut comtoh kode akun (Rekening antar kantor) pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Tegalboto Jember.

Keterangan akun:

1. 14200 : Kode untuk Kantor Cabang Tegalboto Jember
2. 16 : Rekening antar kantor (RAK)
3. 161 : RAK Dalam kantor wilayah
4. 163 : RAK Antara kantor cabang dan kantor pusat
5. 164 : RAK Antara kantor wilayah dan kantor wilayah
6. 167 : RAK Usaha syariah dan gadai konvensional
7. 168 : RAK Dalam kantor cabang induk (KCI)
8. 169 : Mutasi transaksi khusus

Lampiran 7

**LAPORAN BULANAN PRODUK GADAI  
PT PEGADAIAN (PERSERO) CP TEGALBOTO JEMBER  
BULAN AGUSTUS 2016**

SUB_BRAN CH_CD	SUB_BRANC H_NM	BRANCH_ CD	BRANCH_ NM	OSL	BJ_AK TIF	NSB_A KTIF	OMSET_UP_ YTD	OMSET_UP_MTD	OMSET_ BJ_MTD	OMSET_ NSB_ MTD
14200	CP TEGALBOTO	14200	CP TEGALBOTO	11.963.380.000	4.907	3.105	3.633.260.000	3.633.260.000	1.456	1.294
14201	UPC BASUKI RAHMAT	14200	CP TEGALBOTO	3.785.590.000	2.070	1.270	1.178.890.000	1.178.890.000	653	580
14202	UPC S PARMAN	14200	CP TEGALBOTO	3.300.540.000	1.708	1.009	908.210.000	908.210.000	533	474
14203	UPC PASAR SEMPOLAN	14200	CP TEGALBOTO	1.048.180.000	489	304	374.400.000	374.400.000	193	177
14204	UPC KALISAT	14200	CP TEGALBOTO	8.371.740.000	4.160	2.655	2.480.650.000	2.480.650.000	1.241	1.118
14205	UPC MAYANG	14200	CP TEGALBOTO	2.728.220.000	1.265	766	815.530.000	815.530.000	353	313
14206	UPC PASAR ARJASA	14200	CP TEGALBOTO	1.356.680.000	676	458	455.580.000	455.580.000	233	223
<b>Grand Total</b>				<b>32.554.330.000</b>	<b>15.275</b>	<b>9.567</b>	<b>9.846.520.000</b>	<b>9.846.520.000</b>	<b>4.662</b>	<b>4.179</b>