

ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PADA TITIK FOKUS KAMERA TAHUN 2016

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

Oleh : **Fauzan Kurniawan**

Prodi Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta

kfauzan08@gmail.com

Mimin Nur Aisyah, M.Sc., Ak

Staf Pengajar Jurusan Pendidikan Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) penetapan tanggungjawab, (2) standar yang ditetapkan untuk mengukur kinerja manajemen, (3) pengukuran kinerja, dan (4) penghargaan dan hukuman pada Titik Fokus Kamera pada tahun 2016. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan dokumentasi. Sedangkan metode analisis deskriptif kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa: (1) Penetapan tanggungjawab pada Titik Fokus Kamera sudah diberikan secara jelas oleh manajer melalui struktur organisasi yang ada dalam perusahaan, serta standar operasional manajemen yang diterapkan oleh perusahaan; (2) Standar yang ditetapkan adalah standar kegiatan operasional perusahaan, meliputi: anggaran pendapatan, anggaran biaya, dan anggaran laba yang harus dicapai oleh perusahaan pada suatu periode tertentu.; (3) Pengukuran kinerja Titik Fokus Kamera dilaksanakan dengan membandingkan hasil realisasi dan anggaran kegiatan operasional perusahaan. Realisasi anggaran pendapatan dan laba perusahaan sudah tercapai namun realisasi anggaran biaya perusahaan belum tercapai; (4) Titik Fokus Kamera pada tahun 2016 sudah melaksanakan pemberian penghargaan berupa bonus tambahan. Pemberian hukuman yang dilaksanakan berupa teguran lisan yang dilakukan oleh manajer.

Kata kunci: *Akuntansi Pertanggungjawaban, Penetapan Tanggungjawab, Standar Pengukuran Kinerja, Pengukuran Kinerja, Penghargaan dan Hukuman*

Abstract

This study aims at analyzing the implementation of responsibility accounting in Titik Fokus Kamera in 2016. It includes the analysis of: (1) the establishment of responsibility; (2) the standard of performance measurement; (3) the performance measurement, and (4) reward and punishment. The data collection methods used in this study were interview and documentation. The analysis methods used in this study were descriptive quantitative and descriptive qualitative. The results of this study showed that: (1) Titik Fokus Kamera established the responsibility of each division clearly through its organizational structure in the company while standard operational management was well applied; (2) The standard being set was the operational activity standards; they included: income budget, cost budget, and profit budget that must be achieved in the period. The target of income budget and profit budget have been achieved, while the target of cost budget has not been realized; (3) The performance measurement of Titik Fokus Kamera was conducted by comparing the operational budget and its realization; (4) In 2016, Titik Fokus Kamera gave rewards in the form of bonuses. The punishment that was conducted by the company was in the form of verbal reprimands committed by the manager.

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

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia usaha yang semakin kompleks, tidak memungkinkan bagi seorang pimpinan untuk memantau secara langsung seluruh kegiatan operasional perusahaan. Untuk itu pimpinan perusahaan harus mengadakan pendelegasian wewenang serta tanggungjawab ke tingkat yang ada di bawahnya sehingga kegiatan perusahaan berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Untuk memastikan hal tersebut berjalan dengan baik, manajemen harus melakukan sebuah pengendalian yaitu dengan memperhatikan masalah dalam bagian operasional dengan anggaran keuangan. Penggunaan anggaran keuangan yang baik tentu saja akan mendukung kegiatan perusahaan agar berjalan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Untuk itu, perlu dilakukan penyusunan rencana anggaran melalui pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban. Terdapat 4 jenis pusat pertanggungjawaban, yaitu: pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi. Perusahaan yang mengacu pada struktur organisasi yang bersifat desentralisasi seperti ini memerlukan alat yang dapat membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya, yaitu Akuntansi Pertanggungjawaban.

Menurut Hansen & Mowen (2004:208), Akuntansi pertanggung

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

Ratna (2001:3) mengungkapkan bahwa sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan secara baik pada setiap bagian dapat memberikan kemudahan bagi pimpinan perusahaan dalam pengambilan keputusan manajemen, sehingga dapat menimbulkan kepuasan kerja manajer karena berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan membantu manajemen untuk menilai kinerja dari setiap pusat pertanggungjawaban. Untuk mengetahui pentingnya sebuah akuntansi pertanggungjawaban dalam sebuah perusahaan, peneliti akan melakukan penelitian pada Titik Fokus Kamera.

Titik Fokus Kamera merupakan perusahaan perseorangan yang bergerak pada bidang jasa, yaitu persewaan alat kamera beserta aksesoris penunjangnya. Titik Fokus Kamera didirikan oleh Ahmad Mirwan Haryadi pada tahun 2012. Titik Fokus Kamera sekarang sudah memiliki 2

kantor cabang di Yogyakarta dan 8 kantor cabang di luar Kota Yogyakarta.

Dalam penelitian ini, penulis akan memfokuskan penelitian pada akuntansi pertanggungjawaban di Titik Fokus Kamera khususnya yang berada di Jl. Palagan, Yogyakarta. Akuntansi pertanggung jawaban pada Titik Fokus Kamera belum berjalan secara optimal. Akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan baik apabila perusahaan dapat memenuhi empat unsur utama berikut: penetapan tanggungjawab, penentuan ukuran kinerja, evaluasi kinerja, dan pemberian penghargaan dan hukuman. Sedangkan kenyataannya dalam Titik Fokus Kamera terdapat permasalahan pada unsur akuntansi pertanggungjawabannya. Berikut ini adalah penjelasan mengenai empat unsur akuntansi pertanggungjawaban yang ada pada Titik Fokus Kamera.

Pertama, meskipun sudah terdapat pusat pertanggungjawaban, beberapa karyawan masih melakukan *double job*. Hal ini dikarenakan pendelegasian wewenang dari manajer tidak dilaksanakan dengan baik, sehingga mengakibatkan divisi-divisi dalam perusahaan tidak berjalan dengan baik. Misalnya pada bagian *customer service* perusahaan yang harus ikut turun langsung pada pengambilan dan perawatan peralatan padahal seharusnya hal tersebut menjadi

wewenang bagian inventaris perusahaan. Selain itu di Titik Fokus Kamera *owner* atau pemilik sekaligus merangkap menjadi manajer. Hal ini akan memungkinkan timbulnya permasalahan pada kebijakan keuangan yang dibuat manajer. Misalnya, seorang manajer tidak dapat memisahkan antara pengeluaran perusahaan dan pengeluaran pribadi sehingga muncul biaya-biaya yang seharusnya tidak terjadi pada perusahaan.

Kedua, dalam penentuan ukuran kinerja perusahaan sudah menetapkan prosedur standar kinerja bagi para karyawannya serta standar anggaran operasional perusahaan yang harus dicapai pada tiap tahunnya. Selanjutnya terkait evaluasi kinerja dan pemberian penghargaan serta hukuman, dalam pelaksanaan evaluasi kinerja yang dijalankan perusahaan tidak disertai dengan pemberian penghargaan dan hukuman yang baik. Pelaksanaan pemberian hukuman yang tidak dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan, membuat karyawan bekerja seperti tanpa pengawasan. Salah satu permasalahan yang ditemukan adalah pada bagian keuangan, pencatatan laporan keuangan yang tidak rapi dan sistematis. Hal ini tentu saja dapat menimbulkan kecurangan yang dapat dilakukan oleh karyawan.

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

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian deskriptif. Menurut Sekaran (2006) penelitian deskriptif dilakukan untuk dapat mengetahui dan mampu menjelaskan karakteristik variabel yang akan diteliti dalam suatu situasi. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan kualitatif menekankan pada makna dan pemahaman dari dalam, penalaran, definisi suatu situasi tertentu, dan lebih banyak meneliti hal-hal yang

berhubungan dengan kehidupan sehari-hari. Sedangkan pendekatan kuantitatif lebih memberikan makna dalam hubungannya dengan penafsiran angka statistik, bukan makna secara kebahasaannya. Dalam penelitian ini hanya menggunakan satu variabel, yaitu akuntansi pertanggungjawaban.

Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang akan digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi kinerja dari pusat-pusat pertanggungjawaban dan memudahkan manajer untuk melakukan pengendalian atas hasil dan anggaran yang menjadi tanggungjawabnya. Terdapat 4 indikator yang digunakan, antara lain: adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban, standar yang ditetapkan sebagai tolak ukur, evaluasi kinerja, pemberian penghargaan dan hukuman.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Tempat Penelitian

Titik Fokus Kamera merupakan perusahaan perseorangan yang bergerak pada bidang jasa, yaitu persewaan alat kamera beserta aksesoris penunjangnya. Usaha yang berdiri sejak 2012 ini dimiliki oleh Ahmad Mirwan Haryadi, mahasiswa lulusan Sarjana Teknik UII tahun 2004. Bermula dari hobi awalnya

dengan fotografi, dia berinisiatif untuk membuka jasa persewaan kamera. Di Yogyakarta sendiri, Titik Fokus sudah memiliki 2 cabang, dan untuk luar kota mempunyai 8 cabang yaitu: Solo, Madiun, Purwokerto, Malang, Semarang, Magelang, Bandung, dan Jakarta.

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

Jenis Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban yang digunakan oleh Titik Fokus Kamera selama tahun 2016 adalah akuntansi pertanggungjawaban berbasis aktivitas pada tiga unsur, dan satu unsur menggunakan akuntansi pertanggungjawaban tradisional. Berikut ini

merupakan analisis unsur yang terdapat pada Titik Fokus Kamera, antara lain:

- a. Akuntansi pertanggungjawaban berbasis aktivitas berfokus pada unit kerja yang bertanggungjawab atas proses aktivitas perusahaan. Pada Titik Fokus Kamera bagian-bagian dalam perusahaan dibentuk menjadi tim kerja yang bertanggungjawab atas proses aktivitas perusahaan.
- b. Standar yang ditetapkan pada akuntansi pertanggungjawaban berbasis aktivitas selalu berubah, hal ini bertujuan agar karyawan selalu menunjukkan kreatifitasnya. Target pendapatan dan laba pada Titik Fokus Kamera selalu berubah selama satu periode.
- c. Akuntansi pertanggungjawaban berbasis aktivitas mengukur kinerja berdasarkan waktu, kualitas, dan efisiensi. Titik Fokus Kamera melakukan pengukuran kinerja dengan membandingkan biaya yang dianggarkan dengan hasil realisasinya.
- d. Akuntansi pertanggungjawaban berbasis aktivitas cenderung memberikan penghargaan kepada setiap kelompok unit kerja dalam perusahaan. Pada Titik Fokus Kamera pemberian penghargaan diberikan untuk satu kesatuan tim kerja atau seluruh bagian perusahaan.

Berdasarkan analisis unsur akuntansi pertanggungjawaban di atas dapat diketahui bahwa 3 unsur akuntansi pertanggungjawaban pada Titik Fokus Kamera menggunakan sistem akuntansi pertanggungjawaban berbasis aktivitas, yaitu: penetapan tanggung jawab, penentuan ukuran kinerja, dan pemberian penghargaan serta hukuman. Sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional masih diterapkan pada unsur evaluasi kinerja.

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

Akuntansi pertanggungjawaban berbasis aktivitas dirancang oleh perusahaan yang menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif. Perusahaan harus selalu

melakukan peningkatan supaya perusahaannya dapat bersaing dengan perusahaan lain yang berada di lingkungan sekitarnya.

Penetapan Tanggungjawab pada Titik Fokus Kamera tahun 2016

Penetapan tanggungjawab pada Titik Fokus Kamera sudah diberikan secara jelas. Aliran tanggungjawab pada Titik Fokus Kamera mengalir dari tingkat bawah menuju tingkat yang lebih tinggi (*top down*). Hal ini digambarkan secara jelas dalam struktur organisasi yang terdapat pada perusahaan. Dalam pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan, para karyawan dituntut untuk bekerja sesuai *job description* yang sudah dibuat oleh manajer. Penetapan tugas dan wewenang sudah dijelaskan secara rinci kepada para karyawan di tiap bagian perusahaan. Wewenang yang diberikan manajer berupa target perusahaan yang harus dicapai oleh karyawan. Selama tahun 2016 karyawan di Titik Fokus Kamera sudah melaksanakan wewenang yang diberikan manajer secara profesional dengan disertai upaya pencapaian target yang maksimal.

Selama tahun 2016 Titik Fokus Kamera dapat memenuhi unsur pertama dalam akuntansi pertanggungjawaban dengan baik. Hal ini berdasarkan

karakteristik akuntansi pertanggungjawaban yang pertama yaitu: adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban sebagai unit organisasi seperti departemen, tim kerja, atau individu. Adapun satuan pusat pertanggungjawaban yang dibentuk untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

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

Standar Pengukuran Kinerja Manajemen pada Titik Kamera Tahun 2016

Titik Fokus Kamera menggunakan dua jenis standar pengukuran kinerja, yaitu: *non-financial standard* dan *financial standard*. Untuk standar bersifat *non-financial* perusahaan menerapkan prosedur standar kerja atau SOP. Untuk standar

bersifat *financial* perusahaan menetapkan anggaran kegiatan operasional perusahaan yang harus dicapai oleh para karyawannya. Prosedur standar kerja diterapkan pada tiap-tiap bagian perusahaan untuk mengatur kinerja karyawan. Anggaran kegiatan operasional perusahaan dibebankan kepada tim atau seluruh karyawan perusahaan, karena pusat-pusat pertanggungjawaban Titik Fokus Kamera tidak dibentuk atas unit atau bagian tertentu. Anggaran pendapatan, biaya, dan laba harus dicapai oleh seluruh karyawan.

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

operasional yang harus dicapai perusahaan selama satu periode.

Terdapat dua standar pengukuran kinerja yang diterapkan di Titik Fokus Kamera yaitu *non-financial standard* dan *financial standard*. Standar yang bersifat *non-financial* berupa prosedur standar kerja atau SOP. Standar yang bersifat *financial* berupa anggaran kegiatan operasional yang harus dicapai. Kedua standar tersebut menurut karyawan perusahaan sudah sesuai namun perbaikan harus dilakukan pada SOP perusahaan agar karyawan tidak lagi melakukan *double job*. Peningkatan standar pada anggaran operasional juga perlu ditingkatkan perusahaan agar karyawan menjadi lebih tertantang dalam mencapai target perusahaan.

Pengukuran Kinerja pada Titik Fokus Kamera Tahun 2016

Titik Fokus Kamera selalu melaksanakan evaluasi kinerja setiap minggunya. Evaluasi ini diadakan berdasarkan laporan yang diterima oleh koordinator cabang perusahaan. Laporan evaluasi tersebut berisi permasalahan apa saja yang muncul pada bagian-bagian dalam perusahaan. Evaluasi kinerja juga dilakukan untuk menilai bagaimana kinerja karyawan apakah seluruh anggaran kegiatan

operasional perusahaan dapat terealisasi. Realisasi anggaran pendapatan Titik Fokus Kamera pada tahun 2016 dapat dikatakan cukup optimal.

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

Titik Fokus Kamera selama tahun 2016 sudah melaksanakan unsur ketiga dalam akuntansi pertanggungjawaban dengan baik. Hal ini berdasarkan karakteristik akuntansi

pertanggungjawaban yang ketiga, yaitu: kinerja manajemen perusahaan diukur dengan membandingkan hasil realisasi dengan anggaran. Pelaksanaan anggaran merupakan penggunaan sumber daya oleh manajemen perusahaan dalam mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Penggunaan sumber daya ini diukur dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang mencerminkan ukuran kinerja manajemen dalam mencapai target anggaran. Informasi akuntansi pertanggungjawaban ini nantinya menyajikan informasi biaya sesungguhnya dan informasi biaya yang dianggarkan. Titik Fokus Kamera melaksanakan evaluasi kinerja setiap seminggu sekali. Evaluasi dilakukan berdasarkan laporan harian yang didapatkan koordinator cabang dari setiap bagian perusahaan. Evaluasi juga dilakukan dengan melihat hasil laporan keuangan perusahaan dan membandingkannya dengan anggaran yang sudah ditetapkan sebelumnya. Manajer menggunakan laporan hasil evaluasi untuk melakukan pengambilan keputusan yang berguna bagi perusahaan.

Pemberian Penghargaan dan Hukuman pada Titik Fokus kamera tahun 2016

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

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

diberikan kepada para karyawan agar mereka bekerja secara hati-hati dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, Titik Fokus Kamera pada tahun 2016 sudah melaksanakan unsur akuntansi pertanggungjawaban keempat dengan baik. Hal ini berdasarkan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban keempat, yaitu: manajer memberikan penghargaan atau hukuman kepada karyawan. Sistem penghargaan dan hukuman dirancang untuk memacu karyawan dalam mengelola biaya untuk mencapai target standar yang terdapat pada anggaran. Atas dasar usaha dalam melakukan pencapaian tersebut, karyawan diberikan penghargaan atau hukuman menurut sistem penghargaan dan hukuman yang ditetapkan. Pada Titik Fokus Kamera pelaksanaan pemberian penghargaan yang dilakukan berupa pemberian tambahan bonus karena karyawan sudah mencapai target perusahaan dengan baik. Selama tahun 2016 manajer jarang melakukan pemberian hukuman, hal ini terjadi karena karyawan dianggap sudah melaksanakan kinerja secara profesional. Pemberian hukuman yang biasa dilakukan manajer adalah teguran lisan bagi para karyawan. Teguran ini diberikan kepada karyawan yang tidak

dapat melaksanakan pekerjaannya dengan benar. Misalnya, bagian inventaris perusahaan yang tidak dapat melaksanakan *job desk* nya dengan baik sehingga bagian *customer service* harus melakukan pengambilan serta perawatan peralatan yang seharusnya menjadi tugas bagian inventaris.

Penilaian tentang Akuntansi Pertanggungjawaban pada Titik Fokus Kamera Tahun 2016

Akuntansi pertanggungjawaban yang dijalankan Titik Fokus Kamera sepanjang tahun 2016 secara keseluruhan sudah berjalan cukup baik dan mampu memberikan dampak positif bagi manajemen perusahaan. Hal ini berdasarkan empat unsur utama yang ada pada akuntansi pertanggungjawaban.

Pertama mengenai penetapan tanggungjawab dan wewenang, perusahaan sudah membuat struktur organisasi yang baik sehingga penetapan wewenang dan tanggungjawab dapat dilihat secara jelas dan tegas. Namun karena pusat-pusat pertanggungjawaban pada perusahaan tidak dibagi menjadi unit-unit tersendiri, beberapa karyawan terkadang harus melakukan *double job*. Hal ini tentu saja membuat kinerja karyawan tidak maksimal, karena selain harus

menyelesaikan pekerjaan pada bagiannya sendiri, dia juga harus melaksanakan pekerjaan pada bagian yang lain.

Kedua terkait dengan standar pengukuran kinerja, Titik Fokus Kamera sudah menetapkan anggaran kegiatan operasional perusahaan yang harus dicapai pada periode tertentu. Selain itu Titik Fokus Kamera sudah mempunyai prosedur standar kerja yang harus diperhatikan para karyawan agar kegiatan operasional perusahaan berjalan dengan baik dan lancar.

Ketiga yaitu evaluasi kinerja, pada Titik Fokus Kamera sudah melaksanakan evaluasi kinerja yang dilakukan setiap seminggu sekali. Evaluasi dilakukan berdasarkan laporan pada tiap-tiap bagian perusahaan dan juga laporan keuangan perusahaan. Yang terakhir terkait pemberian penghargaan dan hukuman, Titik Fokus Kamera juga sudah melaksanakan hal tersebut dengan maksud dapat memberikan motivasi para karyawan.

Pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban pada Titik Fokus Kamera diharapkan dapat memberikan data yang akurat mengenai kinerja perusahaan. Meskipun sudah berjalan dengan baik, Titik Fokus Kamera mengharapkan peningkatan pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban pada

seluruh bagian perusahaan. Tindakan yang dapat dilakukan adalah pemberian motivasi oleh manajer agar para karyawan bekerja lebih baik lagi dalam mencapai target perusahaan, serta koordinasi yang lebih baik lagi dari bagian-bagian perusahaan agar kegiatan operasional perusahaan berjalan dengan baik.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

1. Akuntansi pertanggungjawaban yang digunakan pada Titik Fokus Kamera tahun 2016 adalah akuntansi pertanggungjawaban berbasis aktivitas pada tiga unsur, yaitu: penetapan tanggungjawab, penentuan ukuran kinerja, dan pemberian penghargaan serta hukuman. Sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional diterapkan pada unsur evaluasi kinerja.
2. Titik Fokus Kamera telah membuat struktur organisasi yang baik dan jelas. Hal ini dapat diketahui dari pembagian wewenang dan tanggungjawab untuk tiap bagian-bagian perusahaan dan hubungan kerja antar bagian-bagian tersebut. Struktur organisasi yang dibuat mendukung keberhasilan perusahaan untuk melaksanakan

- perencanaan dan pengendalian yang sudah ditetapkan perusahaan. Manajer menjadi pemegang kekuasaan tertinggi dalam perusahaan, sehingga manajer menjadi penanggungjawab penuh atas seluruh wewenang yang ada di dalam perusahaan.
3. Titik Fokus Kamera telah menetapkan standar yang digunakan untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan yaitu standar prosedur kerja, dan standar anggaran kegiatan operasional perusahaan. Standar anggaran kegiatan operasional berupa standar pendapatan, pengeluaran, dan laba yang harus dicapai tiap bulannya oleh perusahaan. Standar pendapatan perusahaan dibuat setiap empat bulan sekali dan akan meningkat di bulan selanjutnya. Begitupun dengan standar laba yang ditetapkan perusahaan. Untuk standar penetapan pengeluaran, anggaran disamakan untuk sepanjang tahun. Standar anggaran kegiatan operasional ini disusun berdasarkan kesepakatan manajer dan karyawan, dan mengacu pada hasil realisasi anggaran pada tahun sebelumnya.
 4. Titik Fokus Kamera melakukan pengukuran kinerja manajemen menggunakan laporan keuangan yang dihasilkan oleh perusahaan. Manajer membandingkan bagaimana anggaran dan realisasi kegiatan operasional perusahaan untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan. Selama tahun 2016 anggaran pendapatan dan laba pada Titik Fokus Kamera dapat dicapai dengan baik. Laporan keuangan perusahaan ini nantinya digunakan sebagai dasar untuk membuat standar yang harus dicapai perusahaan di tahun berikutnya.
 5. Pemberian penghargaan dilakukan atas dasar prestasi yang dicapai yaitu keberhasilan pencapaian target perusahaan, sementara pemberian hukuman diberikan atas dasar kesalahan yang dilakukan. Sepanjang tahun 2016 Titik Fokus Kamera sudah memberikan penghargaan berupa bonus tambahan kepada para karyawannya. Pemberian hukuman yang dilaksanakan berupa teguran lisan yang diberikan oleh manajer.

Saran

1. Bagi Perusahaan

- a. Pelaksanaan sistem akuntansi pertanggungjawaban berbasis aktivitas harus menyeluruh. Evaluasi kinerja yang dilakukan oleh Titik Fokus Kamera sebaiknya menggunakan dasar sistem akuntansi pertanggungjawaban berbasis aktivitas sehingga pengukuran kinerja yang dilakukan perusahaan dapat memperhatikan aspek waktu, kualitas, dan efisiensi.
- b. Memperbaharui standar kinerja bagi karyawan perusahaan. Standar keuangan maupun non keuangan pada Titik Fokus Kamera harus ditingkatkan agar karyawan bekerja lebih keras dalam mencapai target yang sudah ditetapkan. Penetapan standar anggaran pendapatan dan laba perusahaan dapat ditingkatkan untuk mendapatkan hasil yang lebih maksimal. Pada standar non keuangan, pembuatan prosedur standar kerja seharusnya sesuai dengan *job description* yang secara spesifik memuat tanggungjawab dan wewenang yang harus dilakukan oleh karyawan. Setiap divisi yang terdapat pada perusahaan harus diberikan arahan kerja dan SOP yang jelas. Dengan begitu, tidak akan ada lagi karyawan yang melakukan *double job*.
- c. Pelaksanaan evaluasi kinerja yang dilakukan manajer harus tepat sasaran sehingga menimbulkan suasana yang nyaman dalam perusahaan. Dalam penilaian kinerja yang didasarkan pada kinerja sebuah unit tim pada perusahaan manajer harus bijak dalam mengambil keputusan. Pembuatan kartu evaluasi untuk setiap karyawan yang terdapat pada perusahaan dapat membantu manajer dalam melakukan penilaian kinerja.
- d. Pelaksanaan evaluasi kinerja harus diikuti dengan pemberian penghargaan dan hukuman yang tegas. Pemberian penghargaan dan hukuman yang tepat dapat meningkatkan motivasi karyawan dan produktifitas kinerja karyawan.
- e. Perusahaan harus membuat aturan tentang bagaimana pemberian penghargaan dan hukuman sehingga manajer tidak akan melakukan pengambilan keputusan yang salah.

Perusahaan dapat menjadikan target pencapaian laba dalam memberikan penghargaan bagi para karyawan perusahaan. Manajer dapat menetapkan berapa persen bonus yang diterima karyawan dari jumlah laba yang didapatkan. Kegagalan dalam mencapai target anggaran kegiatan operasional perusahaan dapat dijadikan dasar pemberian hukuman oleh manajer. Pemberian hukuman juga dapat diberikan berdasarkan tingkat kesalahan yang dilakukan oleh para karyawan

2. Bagi Penelitian Selanjutnya

- a. Memilih waktu yang tepat dalam melakukan penelitian dan pengamatan, yaitu pada saat perusahaan tidak dalam keadaan sibuk.
- b. Peneliti harus bisa memilih data yang diambil pada perusahaan namun, harus mempertimbangkan aspek kerahasiaan sehingga perusahaan bersedia untuk bekerja sama.

DAFTAR PUSTAKA

Anthony, Govindarajan. (2005). *Sistem Pengendalian Manajemen*, Jilid 2. Jakarta: Salemba Empat.

Ma'rif Abdullah. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja.

Depnaker. (2003). *Undang-Undang RI Nomor 13 Tahun 2003, tentang Ketenagakerjaan*. Diambil dari: <http://luk.staff.ugm.ac.id/atur/UU13-2003Ketenagakerjaan.pdf> pada tanggal 29 Januari 2017.

Fione. 2013. Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Salah Satu Dasar Penilaian Prestasi Manajemen Pada PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. *Jurnal EMBA Vol.1 No.3 Juni 2013, Hal 39-45*. Diambil dari: <http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/download/1370/1081> pada tanggal 27 Januari 2016.

Guritno, Waridin. (2005). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Haji. 2009. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT. Karwikarya Wisma Graha Tanjungpinang Kepulauan Riau. *Jurnal Masniah, Fakultas Ekonomi, Universitas Maritim Raja Ali*. Diambil dari: <http://jurnal.umrah.ac.id/> pada tanggal 27 Januari 2017.

Handoko, Siagian. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

Hansen, Mowen. (2012). *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.

Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.

Kadek, R.M.S., Desak, N.S.W., Anantawikrama, T.A. (2015) Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat untuk Menilai Efektifitas dan Efisiensi Kinerja Manajemen (Studi

- Kasus pada PDAM Kabupaten Buleleng. *E-Journal SI Ak Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Akuntansi Program SI (Volume 3 No. 1 Tahun 2015)*. Diambil dari: <http://download.portalgaruda.org/> pada 27 Januari 2017.
- Kusnadi. (2002). *Akuntansi Manajemen (Komperhensif, Tradisional, & Kontemporer)*. Malang: Univ Brawijaya Malang.
- L.M Samryn. (2001). *Akuntansi Manajerial Suatu Pengantar*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Matutina. (1992). *Manajemen Personalialia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Mulyadi. (1997). *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, Edisi ke-2. Yogyakarta: BPFEE.
- Mulyadi. (2001). *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, Edisi ke-3. Yogyakarta: BPFEE.
- Prawirosentono, Suyadi. (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFEE.
- Purwanto. (1988). *Psikologi Pendidikan*. Bandung.
- Ratna Wardhani. (2001). *Akuntansi Keuangan Menengah*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. (2007). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Simanjuntak. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Yogyakarta: BPFEE.
- Tampubolon. (2013). *Penghargaan dan Sanksi*. Skripsi. Universitas Diponegoro.
- Sekaran, Uma. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta; Salemba Empat.
- Sugiyono. (2010). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Viyanti. 2010. Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Manajemen terhadap Penilaian Prestasi Kerja. *Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi No.3 Tahun ke-1 September-Desember 2010*. Diambil dari: <http://repository.maranatha.edu/> pada tanggal 27 Januari 2017.
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press.
- Widiyanto Wahyu. (2013). *Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban KSP Batra Mandiri Kecamatan Bawang Banjarnegara Tahun 2007-2011*. Skripsi. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Widiyanti. (1993). *Psikologi dalam Perusahaan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.