

**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN UNTUK PENILAIAN KINERJA
NONFINANSIAL KANTOR WILAYAH VI PT. PEGADAIAN (PERSERO) MANADO**

oleh:

Natalia Caroline Mengko

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Akuntansi
Universitas Sam Ratulangi Manado
email: Natha_Mengko@yahoo.com

ABSTRAK

Perusahaan harus memiliki suatu penilaian kinerja yang matang dan menerapkan pertanggungjawaban tugas yang efisien terhadap kinerja nonfinansial yang dilakukan. PT. Pegadaian (Persero) merupakan sebuah badan usaha milik negara (BUMN) Indonesia yang bergerak di bidang jasa, dan satu-satunya badan usaha yang secara resmi mempunyai izin untuk melaksanakan kegiatan lembaga keuangan berupa pembiayaan masyarakat atas hukum gadai. Penilaian kinerja nonfinansial merupakan tolak ukur yang sangat penting dalam mengendalikan efektivitas kinerja manajer. Evaluasi tugas pertanggungjawaban manajer divisi mengalami penurunan kinerja, bahkan rendahnya target laba yang diperoleh pada waktu tertentu. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat membantu perusahaan dalam menerapkan kebijakan disiplin tugas dan dapat mendorong perusahaan dalam merencanakan strategi – strategi yang efektif. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap penilaian kinerja nonfinansial pada Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) Manado. Metode analisis yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif. Hasil penelitian yaitu penerapan kinerja nonfinansial dip perusahaan secara keseluruhan sudah efektif, walaupun seringkali mengalami penurunan kinerja manajer. Tetapi perusahaan melakukan usaha perbaikan pada bulan atau tahun berikutnya, sesuai dengan kebijakan yang diterapkan.

Kata kunci: *akuntansi pertanggungjawaban, penilaian, kinerja, nonfinansial.*

ABSTRACT

Companies must have a through performance evaluation and implemented accountabilities for efficient task to performed on nonfinancial performance. PT. Pegadaian (Persero) is an Indonesian state-owned enterprise engaged in the service, and the only one enterprise in Indonesia which officially had permission to carry out the activities of financial institutions in the form of public financing for law lien. Non-financial performance assessment is a very important benchmark in controlling the effectiveness of the performance of managers. Which is evaluation of manager division to do accountable task performance even lower profit targets that acquired at a certain time. Application of responsibly accounting can helpn companies in implementing tasks and discipline polices that can encourage companies to plan effective strategies. The purpose of this study is to investigate the aplication of responsibility accounting for non financial performance assessment at the Regional Office VI PT. Pegadaian (Persero) Manado. The analytical method used is descriptive qualitative method. The results of this research is the application of non-financial performance of this company over all has been effective, althought sometimes decreasing of manager's performance happened. But the company did some repairs of their business for the next month or next year in accordance with the applicable policy.

Keywords: *accountabilities, evaluation, performance, nonfinancial*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Perencanaan merupakan suatu tahap yang dilakukan manajemen untuk menentukan peran setiap manajer dalam melaksanakan program guna untuk mencapai tujuan bersama. Keberhasilan dari suatu perencanaan membutuhkan fungsi manajemen, yang merupakan pengendalian atau control yang meliputi kegiatan penerapan (*action*) dan evaluasi kinerja (*performance evaluation*). Fungsi manajemen ini harus dilaksanakan dan dikuasai oleh setiap tingkat manajemen yang ada pada perusahaan. Salah satu bagian dari akuntansi manajemen adalah akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*), yang fungsinya mengukur dan mengevaluasi suatu rencana atau anggaran dengan tindakan atau realisasi aktivitas manajemen dari setiap tingkat manajemen pada suatu perusahaan dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi departemen atau divisi yang memiliki tanggung jawab pada pekerjaan tersebut.

Kinerja manajer yang baik merupakan tuntutan perusahaan dalam meningkatkan efektifitas kinerja yang maksimal. Pencapaian kinerja yang maksimal dapat dilakukan dengan cara menyusun anggaran maupun menyusun rencana kerja yang bersifat jangka panjang, setelah itu dilakukan evaluasi dari tiap manajer terhadap pusat-pusat tanggungjawab yang telah ditugaskan sebelumnya. Hasil dari penerapan akuntansi pertanggungjawaban yaitu berupa laporan pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban digunakan untuk menganalisis kinerja manajer dan sekaligus memotivasi manajer tersebut untuk melakukan tindakan koreksi atas penyimpangan atau prestasi yang tidak memuaskan. Dari laporan pertanggungjawaban tersebut, maka dapat dilakukan evaluasi atas seberapa besar penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh manajer dengan cara membandingkan anggaran yang telah direncanakan dengan realisasinya.

PT. Pegadaian (Persero) bergerak di bidang jasa dan memiliki sejarah panjang sebagai satu-satunya badan usaha di Indonesia yang secara resmi mempunyai izin untuk melaksanakan kegiatan lembaga keuangan berupa pembiayaan masyarakat atas dasar hukum gadai. PT. Pegadaian (Persero) melakukan perbaikan pada penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan kinerja manajer agar menjadi lebih baik. Oleh karena itu setiap awal tahun, perusahaan membuat RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan) sehingga perusahaan dapat mengetahui selisih perbandingan proyeksi laba atau rugi.

Ukuran-ukuran non keuangan yang mendukung implementasi strategi disebut sebagai faktor kunci keberhasilan atau indikator kunci kinerja. PT. Pegadaian (Persero) menggunakan ukuran keuangan dan non keuangan. tetapi mereka cenderung untuk menggunakan ukuran non keuangan ditingkat yang lebih rendah dalam organisasi untuk pengendalian tugas dan penilaian keuangan di tingkat yang lebih tinggi untuk pengendalian manajemen.

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban untuk penilaian kinerja nonfinansial pada PT. Pegadaian (Persero) Manado.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Akuntansi Pertanggungjawaban

Hansen dan Mowen (2005:116), mendefinisikan akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka."

Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban

Garison (1997:67), menyebutkan bahwa ada empat jenis akuntansi pertanggungjawaban yaitu

1. Pusat Pendapatan (*Revenue Center*)

Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang keluarannya dapat diukur dengan satuan moneter, sedangkan masukannya tidak.

2. Pusat Biaya (*Cost Center*)

Pusat biaya adalah bentuk segmen terkecil dari aktivitas atau pusat pertanggungjawaban yang hanya bertanggungjawab dalam mengendalikan biaya-biaya yang terjadi didalamnya tanpa menghubungkan dengan nilai uang dari keluaran yang dihasilkan.

3. Pusat Laba (*Profit Center*)

Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban dimana baik masukan (biaya yang dikonsumsi) maupun keluarannya (pendapatan yang berhasil dicapai) dapat diukur dengan satuan moneter.

4. Pusat Investasi (*Investment Center*)

Pusat Investasi merupakan pusat pertanggungjawaban yang paling luas, karenanya manajer berwenang dalam mengendalikan pendapatan dan biayanya, baik biaya operasi maupun biaya yang timbul sehubungan dengan usaha memperoleh sumber daya dan menentukan barang modal yang akan dibeli.

Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

Supriyono (2000:57) mengatakan bahwa karakteristik akuntansi pertanggungjawaban melingkupi adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban, yang mempunyai wewenang dan tanggungjawab pada pekerjaan masing – masing divisi pada perusahaan tersebut, dan dilakukan realisasi kerja untuk mengetahui efektif tidaknya kinerja manajer tersebut.

Konsep Penilaian Kinerja

Mulyadi dan Setiawan (2001:628) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja berdasarkan pada aktivitas dan proses yang sedang diselenggarakan. Dan merupakan dasar yang melandasi usaha untuk meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba.

Indikator Penilaian Kinerja

Dwiyanto (2006:50-51) menyatakan Indikator yang digunakan dalam pengukuran kinerja adalah sebagai berikut.

1. Produktifitas, bahwa produktifitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi tetapi juga mengukur efektifitas pelayanan. Dan pada umumnya dipahami sebagai pengukur antara input dan output.
2. Kualitas layanan, maksudnya bahwa kualitas dari pelayanan yang diberikan sangat penting untuk dipertahankan. kualitas layanan yang memuaskan pelanggan itu yang harus dipertahankan dan dikembangkan sehingga menghasilkan layanan yang maksimal.
3. Responsivitas, bahwa birokrasi harus memiliki kemampuan untuk mengenali kebutuhan pelanggan, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi pelanggan.
4. Akuntabilitas, menyangkut seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi tunduk kepada manajer atas yang telah dipilih dari manajer pusat, dimana para manajer tersebut dengan sendirinya akan memprioritaskan kepentingan pelanggan di setiap aktivitas perusahaan dan memberikan dorongan moral untuk setiap manajer yang ada.

Manfaat Penilaian Kinerja Nonfinansial

Behn (2003:75) mengatakan bahwa manfaat penilaian kinerja yaitu:

1. Untuk mengevaluasi; untuk mengevaluasi seberapa baik suatu organisasi berkinerja.
2. Untuk mengendalikan; manajer memiliki kebutuhan untuk memastikan bahwa bawahan mereka telah melakukan pekerjaan mereka secara benar.
3. Untuk menganggarkan; adalah perangkat mentah untuk meningkatkan kinerja. Kinerja yang buruk tidak selalu berubah menjadi baik ketika dilakukan pemotongan anggaran sebagai tindakan disipliner.
4. Untuk memotivasi ; para karyawan perlu diberikan target yang signifikan untuk mereka raih dan lalu menggunakan ukuran kinerja termasuk target antara untuk memfokuskan energi para karyawan dan memberikan perasaan telah mencapai sesuatu.
5. Untuk merayakan; perayaan merupakan aktivitas yang mengekspresikan pengakuan atas keberhasilan prestasi kinerja yang telah dicapai.
6. Untuk bisa belajar ; pembelajaran merupakan suatu hal yang dibutuhkan oleh organisasi untuk bisa terus berkembang.

7. Untuk Mengembangkan ; organisasi harus belajar tentang apa-apa yang harus dilakukan secara berbeda untuk memperbaiki kinerja.

Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja Nonfinansial

Anthony dan Govindarajan (2005: 179), Implementasi dari suatu sistem pengukuran kinerja melibatkan empat langkah umum:

1. Mendefinisikan strategi, strategi yang akan dilakukan dapat membangun suatu kaitan antara strategi dengan tindakan operasional.
2. Mendefinisikan ukuran dari strategi, untuk mengembangkan ukuran-ukuran guna mendukung strategi yang telah dinyatakan.
3. Mengintegrasikan ukuran ke dalam sistem manajemen, dalam hal ini, manajemen haruslah diintegrasikan baik dengan struktur formal maupun informal dari organisasi, budaya, serta praktik sumber daya manusia.
4. Meninjau ukuran dan hasilnya secara berkala, ketika sistem manajemen dijalankan, manajemen tersebut harus ditinjau secara konsisten dan terus-menerus oleh manajemen senior.

Ukuran Ukuran Strategi

Supriyono (2000 : 147-148), strategi yang telah ditetapkan kemudian akan diukur dengan 4 perspektif berikut.

1. Perspektif Konsumen/Pelanggan, menunjukkan bagaimana pandangan konsumen terhadap perusahaan, meliputi; indeks tingkat harga menurut konsumen, survei pengurutan konsumen, indeks kepuasan konsumen dan pangsa pasar, dalam hal ini layanan dari perusahaan sangat menentukan kepuasan konsumen atau pelanggan.
2. Perspektif Finansial, menunjukkan bagaimana pandangan perusahaan terhadap pemegang saham, meliputi; kembalian investasi, arus kas, profitabilitas proyek, reabilitas ramalan laba, dan penjualan tak terlayani.
3. Perspektif Bisnis Internal, strategi ini menyangkut keunggulan dalam perusahaan. Sehingga menghasilkan ciri khas yang positif yang dapat menarik perhatian pegawai maupun pelanggan.
4. Perspektif Inovasi dan Pelajaran, menunjukkan pandangan perusahaan mengenai bagaimana belajar dan berinovasi untuk penciptaan masa depan, meliputi persentase pendapatan produk baru, tingkat indeks penyempurnaan, dan survei sikap karyawan.

Penelitian Terdahulu

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Tujuan	Metode Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
Oktavianti (2012)	"Hubungan penerapan akuntansi pertanggung jawaban dengan kinerja manajer pada PT.GARAM (PERSERO) di Surabaya"	Untuk menguji dan membuktikan ada tidaknya hubungan akuntansi pertanggung jawaban dengan kepuasan manajer pada PT.GARAM (PERSERO) Surabaya	Regresi linear sederhana	Ada hubungan antara penerapan akuntansi pertanggung jawaban dengan kinerja manajer pada PT.GARAM yaitu hubungan kausalitas atau dengan kata kata lain ada pengaruh penerapan akuntansi pertanggung jawaban terhadap kinerja manajer sehingga hipotesis penelitian ini terbukti kebenarannya.	Peneliti sbelumnya melakukan penelitian yang sama terhadap kinerja manajer yaitu dalam mengetahui tahapan-tahapan kinerja manajer yang bekerja secara efektif dan efisien baik dalam bentuk finansial maupun non finansial.	- Peneliti sebelumnya melakukan model analisis yaitu regresi linier sederhana serta untuk mengetahui pengaruhnya digunakan uji t student. sedangkan peneliti hanya menggunakan metode pengumpulan data dengan wawancara serta observasi.

Sugiartini (2012)	“Peranan akuntansi pertanggung jawaban sebagai alat bantu manajamen dalam menunjang pengendalian biaya produksi yang efektif”	Untuk mengetahui bagaimana peranan akuntansi pertanggung jawaban dalam rangka meningkatkan pengendalian biaya produksi yang efektif melalui pendekatan studi kasus PT. WINDUMAS INTINIAGA.	Metode Deskriptif analitis	PT. WINDUMAS INTI NIAGA telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban yang cukup memadai. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban tercermin pada penyusunan anggaran yang telah melibatkan semua bagian, pengklasifikasian kode – kode rekening, adanya dokumen – dokumen, formulir – formulir yang digunakan. Selain itu juga akuntansi pertanggungjawaban sangat berperan dalam pengendalian biaya produksi yang efektif, karena penerapannya telah mengikuti mengikuti konsep – konsep dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban..	Kesamaa peneliti ini dan penelitian sebelumnya yaitu ingin mengetahui penerapan sistem akuntansi pertanggungj awaban.	Perbedaannya, Peneliti sebelumnya terletak pada objek dan lebih berpusat pada satu pusat tanggung jawab. sedangkan peneliti sekarang lebih berpusat pada kinerja nonfinansial dari perusahaan.
-------------------	---	--	----------------------------	---	---	--

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis metode penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian dilakukan pada kondisi yang alamiah langsung ke sumber data, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, dan data yang terkumpul berupa struktur organisasi, *job description*, sejarah perusahaan, visi dan misi perusahaan, serta laporan realisasi rencana kerja nonfinansial Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) Manado.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini berlokasi di Kantor Wilayah VI PT Pegadaian (Persero) Manado dengan alamat Jl.DR.Soetomo No.199 Kelurahan Pinaesaan Kecamatan Wenang Manado Telp.0431 (869262), Fax 0431 (862624), 869276. Proses penelitian ini dilakukan pada bulan September-Oktober 2013.

Prosedur Penelitian

Adapun langkah-langkah yang akan dilakukan dalam pelaksanaan penelitian pada Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) Manado sebagai berikut.

1. Mengajukan Permohonan Penelitian
2. Disposisi Pimpinan
3. Pengumpulan Data
4. Analisa Data Penelitian
5. Analisa Penerapan
6. Kesimpulan dan Saran

Metode Pengumpulan Data

Jenis Data

Kuncoro (2003:124), data kuantitatif adalah data yang dapat diukur dalam suatu skala numerik (angka). Sedangkan data kualitatif adalah data yang tidak dapat diukur dalam skala numerik. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Data kualitatif dalam penelitian ini adalah gambaran umum tentang perusahaan yang berupa sejarah perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi

perusahaan, job description, dan laporan realisasi rencana kerja nonfinansial Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) Manado.

Sumber Data

Data primer adalah data yang diperoleh dengan survei lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data original. Sedangkan data sekunder adalah data yang dikumpulkan oleh lembaga pengumpul data dan dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data. Kuncoro (2003:148). Sumber data yang dipakai dalam penelitian adalah data primer, dimana data yang diperoleh langsung didapatkan dari objek yang diteliti.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam usaha memperoleh data dan informasi yang berkenaan dengan penelitian untuk dijadikan sebagai bahan baku atau materi pembahasan, maka pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan beberapa metode sebagai berikut.

1. Wawancara, merupakan pengumpulan data dalam metode survey yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada manajer Sumber Daya Manusia (SDM).
2. Observasi, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara terjun langsung ke objek yang diteliti dan mengamati apa yang menjadi sasaran dalam pengambilan data yang sesuai dengan apa yang diperlukan.

Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan penulis adalah metode deskriptif. Metode ini bertujuan untuk memberikan gambaran keadaan perusahaan yang sebenarnya, dimana data yang dikumpulkan, disusun, kemudian dianalisis dan dijelaskan dengan teori-teori yang ada dan akhirnya membuat kesimpulan dan saran.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sejarah PT. Pegadaian (Persero)

Sejarah berdirinya pegadaian berawal dari Bank Van Leening yang didirikan VOC pada tanggal 20 Agustus 1746 di Batavia. Dalam perjalanannya, pegadaian beberapa kali mengalami perubahan bentuk. Dengan Staatbald 1930 No.266, lembaga ini berubah menjadi jawatan pegadaian berstatus lembaga resmi pemerintah. Kemudian, berdasarkan Peraturan Pemerintah RI No.178 tahun 1961, bentuk lembaga diubah menjadi Perusahaan Negara Pegadaian. Dan diubah lagi menjadi Perusahaan Jawatan (Perjan) Pegadaian, melalui Peraturan Pemerintah No.7 tanggal 11 Maret 1969. Selanjutnya, berdasarkan PP No.10 tahun 1990, lembaga ini kembali diubah menjadi Perusahaan Umum (Perum).

Tujuan Perum Pegadaian kembali dipertegas dalam Peraturan Pemerintah No.103 tahun 2000 yakni, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, terutama golongan menengah ke bawah, melalui penyediaan dana atas dasar hukum gadai. Juga menjadi penyedia jasa dibidang keuangan lainnya. berdasarkan ketentuan perundang-undangan yang berlaku, serta menghindarkan masyarakat dari perundang-undangan yang berlaku, serta menghindarkan masyarakat dari gadai gelap, praktek riba, dan pinjaman tidak wajar lainnya. Kini usia pegadaian telah seratus tahun, dan telah di ubah menjadi PT. Pegadaian (Persero).

Visi dan Misi PT. Pegadaian (Persero)

Visi

Sebagai solusi bisnis terpadu terutama berbasis gadai yang selalu menjadi market leader dan mikro berbasis fidusia selalu menjadi yang terbaik untuk masyarakat menengah kebawah.

Misi

- a. Memberikan pembiayaan yang tercepat, termudah, aman dan selalu memberikan pembinaan terhadap usaha golongan menengah kebawah untuk mendorong pertumbuhan ekonomi.
- b. Memastikan pemerataan pelayanan dan infrastruktur yang memberikan kemudahan dan kenyamanan di seluruh Pegadaian dalam mempersiapkan diri menjadi pemain regional dan tetap menjadi pilihan utama masyarakat.
- c. Membantu Pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat golongan menengah kebawah dan melaksanakan usaha lain dalam rangka optimalisasi sumber daya perusahaan.

Kegiatan Penyaluran Produk (Kredit)

1. KCA (Kredit Cepat Aman)
Kredit dengan sistem gadai yang di berikan kepada semua golongan nasabah. baik untuk kebutuhan komsumtif maupun kebutuhan produktif.
2. Kreasi (Kredit Angsuran Fidusia)
Kredit dengan angsuran bulanan yang diberikan kepada usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) unktuk pengembangan usaha dengan sistem fidusia.
3. Krasida (Kredit Angsuran Sistem Gadai)
Kredit (pinjaman) angsuran bulanan yang diberikan kepada usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) untuk pengembangan usaha dengan sistem gadai.
4. Krista (Kredit Usaha Rumah Tangga)
Merupakan pemberian pinjaman kepada ibu-ibu kelompok usaha rumah tangga sangat mikro yang membutuhkan dana dalam bentuk pinjaman modal kerja yang pengembalian pinjamannya dilakukan melalui angsuran. adapun kredit ini hanya dikenakan bunga 0,9 % per bulan tanpa menggunakan agunan hal ini semata-mata dilakukan Pegadaian untuk membantu kegiatan UKM di indonesia.
5. Kremada (Kredit Perumahan Swadaya)
Merupakan pemberian pinjaman kepada masyarakat berpenghasilan rendah untuk membangun atau memperbaiki (rumah) dengan pengembalian secara angsuran. Pendanaan ini merupakan kerja sama dengan Menteri Perumahan Rakyat.
6. KTJG (Kredit Tunda Jual Gabah)
Diberikan kepada para (petani) dengan jaminan (gabah) kering giling. Layanan kredit ini ditujukan untuk membantu para petani pasca panen agar terhindar dari tekanan akibat (fluktuasi) harga pada saat panen dan permainan harga para (tengkulak).
7. Amanah
Pembiayaan berprinsip syariah dari pegadaian melayani anda karyawan swasta atau pegawai negeri untuk memiliki motor atau mobil idaman.
8. Ar-rum
Memudahkan para pengusaha kecil untuk mendapatkan modal usaha dengan jaminan BPKB dan emas.
9. Kremada
Pinjaman (kredit) lunak yang diberikan kepada masyarakat berpenghasilan rendah untuk kebutuhan renovasi atau pembangunan rumah.
10. Kredit multi guna
Kredit (pinjaman) dengan sistem fidusia yang di peruntukkan bagi pegawai atau karyawan suatu instansi yang telah memiliki penghasilan tetap.
11. Investasi
Pinjaman dengan sistem gadai yang diberikan kepada nasabah dengan sistem perseorangan maupun institusi dalam waktu tertentu dengan jaminan berbentuk saham dan obligasi yang tercatat dan diperdagangkan di bursa efek indonesia.
12. Kredit tunda jual gabah
Pinjaman atau talangan dana cepat kepada petani saat panen raya dengan jaminan gabah kering giling (GKC) unktuk digunakan menutup biaya hidup dan modal budidaya.

Hasil Penelitian

Kinerja Nonfinansial Tiap Manajer pada Kantor Wilayah VI PT.Pegadaian (Persero) Manado

Berdasarkan Peraturan Direksi PT.Pegadaian (Persero) nomor : 979/PSDM-BK.200322/2012 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja PT.Pegadaian (Persero) maka hal ini diterapkan juga oleh Kantor Wilayah VI PT.Pegadaian (Persero) Manado yaitu sebagai berikut.

1. Pemimpin Wilayah
2. Manajer Bisnis
3. Asisten Manajer Bisnis Gadai
4. Asisten Manajer Bisnis Fidusia dan Jasa Lain
5. Asisten Manajer Bisnis Syariah
6. Asisten Manajer Bisnis Emas

7. Asisten Manajer Pemasaran
8. Manajer Keuangan
9. Asisten Manajer Tresuri
10. Asisten Manajer Akuntansi
11. Manajer SDM
12. Asisten Manajer Administrasi dan Pengembangan SDM
13. Asisten Manajer Kesejahteraan dan Hubungan Industrial
14. Asisten Manajer Pelatihan
15. Manajer Logistik
16. Asisten Manajer Bangunan
17. Asisten Manajer Perlengkapan
18. Manajer Area
19. Fungsional Ahli Taksir
20. Fungsional PKBL dan CSR
21. Fungsional Pranata Teknologi
22. Fungsional Humas
23. Fungsional Legal Officer
24. Pemimpin Cabang
25. Inspektorat Wilayah
26. Sekretariat

Masing masing divisi yang diatas mempunyai tugas dan tanggungjawab yang berbeda tetapi tujuannya sama untuk menghasilkan kinerja manajer yang maksimal sehingga dapat meningkatkan efektifitas perusahaan ke arah yang lebih baik.

Penerapan Strategi Kantor Wilayah VI PT.Pegadaian (Persero) Manado

1. Promosi
2. Penjualan Lelang Emas
3. Sosialisasi

Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja Nonfinansial

Tabel 2 Perbandingan antara Teori yang dikemukakan dengan Fakta yang terjadi di lapangan

Teori Menurut Anthony(2005:179)	Fakta Lapangan Kantor Wilayah VI PT.Pegadaian(Persero)	Sesuai/tidak sesuai
Mendefinisikan strategi; yaitu mendefinisikan strategi organisasi untuk mencapai cita-cita organisasi dan target yang akan dilakukan nanti harus benar - benar di kembangkan.	Strategi organisasi yang dilakukan yaitu tiap manajer divisi harus bertanggungjawab atas tugas pekerjaannya sesuai dengan ketentuan perusahaan.	Sesuai
Mendefinisikan ukuran dari strategi; untuk dapat mengembangkan ukuran-ukuran strategi guna mendukung strategi.	Kantor Wilayah VI PT.Pegadaian(Persero) sangat fokus kepada ukuran – ukuran strategi yang berkaitan dengan pelanggan, finansial, bisnis internal dan adanya inovasi pembelajaran	Sesuai
Mengintegrasikan ukuran ke dalam sistem manajemen; manajemen haruslah di integrasikan baik dengan struktur formal maupun informal dari organisasi, budaya, serta praktik sumber daya manusia.	Perusahaan masih sedang dalam proses penyesuaian antara sistem manajemen dengan budaya yang ada. Sedangkan SDM yang ada dalam Kantor Wilayah VI. PT. Pegadaian sementara diterapkan dalam perusahaan.	Tidak sesuai
Meninjau ukuran dan hasilnya secara berskala; peninjauan kembali di lakukan agar benar – benar strategi tersebut berhasil dilaksanakan.	Setelah ditinjau kembali, strategi untuk memperoleh laba yang maksimal melalui cabang-cabang Pegadaian, benar-benar mempengaruhi motivasi manajer untuk meningkatkan target laba.	Sesuai

Pembahasan

Perilaku yang tidak seharusnya muncul dalam pengukuran kinerja nonfinansial

1. Perataan (*Smoothing*), Perataan meliputi semua kegiatan yang digunakan oleh manajer untuk mempengaruhi arus data dengan cara mempercepat atau menunda pesan yang disampaikan kepada manajer atasnya.
2. Pencondongan (*Biasing*), pencondongan, yang merupakan metode manipulasi data yang digunakan oleh manajer dengan memilih pesan diantara berbagai rangkaian pesan yang mungkin dihasilkan, yang kemungkinan menghasilkan gambaran yang paling menguntungkan bagi kinerja manajer tersebut.
3. Permainan (*Gaming*), Manipulasi hasil kerja dapat pula dilaksanakan dengan memanfaatkan berbagai aspek hubungan antara atasan dengan bawahannya. Permainan adalah perilaku pengirim pesan yang bertindak untuk menyebabkan pesan yang diinginkan yang seharusnya dikirim.
4. Penonjolan dan tindakan melanggar aturan (*focusing and illegal act*), Penonjolan terjadi dengan cara menonjolkan pesan yang menguntungkan diri pengirim pesan dan menyembunyikan pesan yang tidak menguntungkan dirinya.

Tabel 3 Indikator Prngukuran Kinerja Nonfinansial

Teori Menurut Dwiyanto (2006:50-51)	Praktik di lapangan Kantor Wilayah VI PT.Pegadaian	Sesuai/Tidak sesuai
Produktifitas; produktifitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi tetapi juga mengukur efektifitas pelayanan	Pemimpin wilayah memastikan terselenggaranya pelaksanaan fungsi-fungsi manajer bagian sehingga menjadi acuan bagi Kantor Wilayah VI PT.Pegadaian dalam mengetahui produktifitas kinerja perusahaan.	Sesuai
Kualitas Layanan; kualitas layanan yang memuaskan pelanggan itu yang harus di pertahankan dan di kembangkan sehingga menghasilkan layanan yang maksimal.	Sosialisasi disetiap kegiatan yang dapat dijadikan peluang dan pelayanan informasi mengenai perkembangan PT.Pegadaian, dipublikasikan melalui media masaa maupun media elektronik yang dapat dijangkau masyarakat luas.	Sesuai
Responsivitas; birokrasi harus memiliki kemampuan untuk mengenali kebutuhan pelanggan	Pimpinan cabang membuat suatu kebijakan emas kredit. Jadi untuk setiap calon nasabah yang ingin membeli emas dapat membeli secara langsung di Pegadaian dengan pembayarannya bisa dikreditkan. Hal ini lah yang dapat menarik minat pelanggan.	Sesuai
Akuntabilitas; menyangkut seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi tunduk kepada manajer atas yang telah dipilih dari manajer pusat	Disaat setiap manajer divisi taat terhadap peraturan yang ada, maka Manajerv Kesejahteraan pada Kantor Wilayah VI PT.Pegadaian akan memberikan tunjangan hasil kerja, pinjaman karyawan,naik pangkat,kenaikan gaji, asuransi,perjalanan dinas, uang pesangon, dll.	Sesuai

PENUTUP

Kesimpulan

Kesimpulan penelitian ini adalah penerapan akuntansi pertanggungjawaban nonfinansial di Kantor Wilayah VI PT.Pegadaian(Persero) sudah baik, dimana proses penerapannya disusun oleh pimpinan manajer pusat PT.Pegadaian dengan memberikan tugas dan tanggungjawab kepada tiap manajer divisi yang ada di Kantor Wilayah VI. sehingga setiap tugas yang diberikan kepada setiap manajer dan pegawai di pertanggungjawabkan sebaik-baiknya, karena kebijakan dan aturan yang tegas menjadi motivasi tersendiri bagi setiap manajer maupun pegawai yang ada. Dibandingkan dengan teori yang ada, implementasi sistem pengukuran kinerja sudah mencapai hasil yang baik dalam penerapannya. Tujuan dan manfaat penilaian kinerja dari Kantor Wilayah VI, telah terealisasi tujuannya di perusahaan. Hal ini juga di dukung oleh teori indikator pengukuran kinerja nonfinansial, yang ternyata teori tersebut menggambarkan prosedur (indikator)

dalam Kantor Wilayah VI, meskipun terdapat kendala dalam penerapannya, tetapi hasil akhirnya, telah terealisasi. Berarti Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Kinerja Nonfinansial di Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) Manado sudah baik.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, dapat disarankan sebagai berikut.

1. Diharapkan setiap pegawai Kantor Wilayah untuk dapat menerapkan budaya senyum terhadap klien yang akan datang berkonsultasi di Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) maupun untuk sesama pegawai yang ada dalam perusahaan. Agar terkesan setiap layanannya bersikap ramah dan sopan antar sesama.
2. Diharapkan juga Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian dapat memanfaatkan peluang pemasaran, dan terjun langsung membantu para cabang-cabang maupun UPC PT. Pegadaian dalam menjalankan bisnis gadainya.
3. Topik penelitian ini hanya terbatas pada penilaian kinerja nonfinansial. Pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat diteliti kinerja finansialnya juga. Sehingga dapat diketahui secara detil implementasi kinerja keuangan yang diterapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, N Robert, Govindarajan, Vijay. 2005. *Management Control System*. Buku 2. Salemba Empat. Jakarta.
- Behn, D Robert. 2003. *Strategic Management*. Edisi 12. Buku 1. Salemba Empat. Jakarta.
- Dwiyanto, Syarif. 2006. *Penelitian Kinerja Finansial maupun Non Finansial*. Edisi 1. jilid 2 Salemba Empat. Jakarta.
- Garison. 1997. *Pusat-Pusat Tanggung Jawab Akuntansi Manajemen*. Edisi 1. Buku 1. Salemba Empat. Jakarta.
- Hansen, D. R., Mowen, M.M 2005. *Akuntansi Manajerial*. Edisi Kedua. Salemba Empat. Jakarta.
- Kuncoro, Mudrajat. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Erlangga. Jakarta.
- Mulyadi., Setiawan. 2001. *Sistem Pengendalian Manajemen*. jilid I. Salemba Empat. Jakarta.
- Oktavianti, Eka Dya Ayu. 2012. Hubungan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Kinerja Manajer Pada PT. GARAM (PERSERO) di Surabaya. *Skripsi*. Universitas Pembangunan Nasional. Surabaya. <http://veteran.eprints.upnjatim.ac.id/3358/1/file1.pdf>. Diakses 18 April 2012.
- Supriyono. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Buku 2. Alfabeta. Yogyakarta.
- Sugartini. 2012. Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Menunjang Pengendalian Biaya Produksi Yang Efektif. *Jurnal*. Universitas IPB. Bogor. <http://journal.unsil.ac.id/download.php?id=2719>. Diakses 12 Juni 2012.