

**ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM PENILAIAN  
KINERJA PADA PT. PELNI (PERSERO) CABANG TOLITOLI**

**RESPONSIBILITY ACCOUNTING ANALYSIS IN THE PERFORMANCE ASSESSMENT AT PT.  
PELNI (PERSERO) TOLITOLI BRANCH**

Oleh :

**Angella F. Lumeno<sup>1</sup>**

**Winston Pontoh<sup>2</sup>**

**Natalia Y. T. Gerungai<sup>3</sup>**

<sup>123</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Akuntansi  
Universitas Sam Ratulangi Manado

E-mail :

<sup>1</sup>[angella.al96@gmail.com](mailto:angella.al96@gmail.com)

<sup>2</sup>[winston\\_pontoh@yahoo.com](mailto:winston_pontoh@yahoo.com)

<sup>3</sup>[tellygerungai@gmail.com](mailto:tellygerungai@gmail.com)

**Abstrak:** Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang disusun menurut sifat dan kegiatan suatu perusahaan, sehingga setiap unit dalam perusahaan dapat mempertanggungjawabkan hasil kegiatan yang berada di bawah pengawasannya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pada PT. PELNI (Persero) Cabang Tolitoli. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif yang bertujuan menggambarkan data yang telah terkumpul dari hasil wawancara dan data yang dikumpulkan dari perusahaan. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, maka dapat diambil kesimpulan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan belum memadai karena tidak ada pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali dalam penyusunan anggaran. Penilaian kinerja pada perusahaan telah dilakukan dengan baik, dengan menerapkan sistem *reward* dan *punishment*.

**Kata kunci:** akuntansi pertanggungjawaban, penilaian kinerja, biaya terkendali dan biaya tidak terkendali

**Abstract:** Accounting responsibility is a system that is structured according to the nature and activities of a company, so that each unit in the company can be held accountable for the result of activities under its supervision. The purpose of this study is to determine the application of responsibility accounting in evaluating performance at PT. PELNI (Persero) Tolitoli Branch. The method of analysis used in this research is qualitative descriptive method which aims to describe the data that has been collected from interviews and data collected from the company. From the result of research, it can be concluded that the application of responsibility accounting in the company is not good enough because not including cost classification in the preparation of company budgets. Performance assessment at the company has been carried out well, by implementing a reward and punishment system.

**Keywords:** Responsibility accounting, performance assessment, controllable cost and uncontrollable cost

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Di era globalisasi saat ini, Indonesia mengalami pertumbuhan perekonomian yang sangat pesat. Berdasarkan data yang diambil dari Kementerian PPN (Bappenas) menunjukkan pertumbuhan ekonomi Indonesia pada triwulan II tahun 2022 lebih tinggi dibandingkan sebelum pandemi yakni sebesar 5,4 persen (YoY). Pertumbuhan tertinggi terjadi pada sektor transportasi dan perdagangan yakni sebesar 21,3 persen (YoY)

Bappenas. (2022). Seiring dengan pertumbuhan ekonomi yang semakin tinggi ini, persaingan dalam dunia industri juga semakin tinggi. Setiap perusahaan dituntut untuk dapat meningkatkan kinerjanya agar dapat mencapai tujuannya di tengah persaingan yang semakin ketat. Salah satu usaha yang dilakukan suatu perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan lainnya adalah dengan meningkatkan kinerjanya.

Kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai dengan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan dalam jangka waktu tertentu (Lilyana dkk, 2021). Kinerja perusahaan adalah kemampuan suatu perusahaan mengelola sumber daya yang ada sehingga dapat memberikan nilai kepada perusahaan tersebut. Meningkatkan kinerja perusahaan tersebut perlu upaya manajemen dalam mengatur strategi agar mudah dalam melakukan pengendalian. Sebelum meningkatkan kinerja, perusahaan terlebih dahulu melakukan penilaian terhadap kinerja. Salah satu upaya yang bisa dilakukan dalam penilaian kinerja adalah dengan menerapkan akuntansi pertanggungjawaban.

Qurni (2020) menyatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang memiliki peranan penting dalam mengukur hasil serta pertanggungjawaban yang harus dibebankan pada seorang manajer atas permasalahan dalam hal-hal tertentu. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan bentuk laporan akuntansi khusus yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja keuangan suatu perusahaan. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan alat untuk mengukur kinerja dari setiap pusat pertanggungjawaban dan kinerja tersebut dapat dibandingkan antara anggaran kegiatan dengan realisasi kegiatan. Dengan demikian, informasi yang ada melalui akuntansi pertanggungjawaban dapat mencerminkan nilai dari kinerja perusahaan, sehingga dapat dijadikan sebagai acuan dalam meningkatkan kinerja perusahaan untuk mencapai tujuannya.

PT. Pelayaran Nasional Indonesia atau PT. PELNI (Persero) adalah perusahaan pelayaran milik negara yang berdiri sejak tahun 1952. PT. PELNI bergerak di bidang jasa transportasi kapal laut yang handal dan profesional dengan memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggan. Perusahaan ini telah beroperasi selama bertahun-tahun di bidang pelayaran ke semua wilayah di Indonesia. Namun saat ini persaingan di bidang transportasi laut semakin ketat. Banyak perusahaan jasa transportasi laut yang semakin canggih dan menawarkan kelebihan dan layanan semakin kompetitif. PT. PELNI (Persero) Cabang Tolitoli mengalami persaingan dengan perusahaan jasa transportasi laut lainnya, sehingga membuat PT. PELNI (Persero) Cabang Tolitoli mengalami penurunan penumpang. Dengan demikian, perusahaan harus meningkatkan kinerjanya agar dapat bertahan dalam persaingan.

Dalam upaya meningkatkan kinerjanya, perusahaan terlebih dahulu melakukan penilaian kinerja melalui penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Dalam menilai suatu perusahaan apakah sudah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban atau belum maka bisa dilihat melalui syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yakni struktur organisasi, anggaran, pemisahan biaya, dan laporan pertanggungjawaban (Asril dkk, 2019). Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan dapat dijadikan sebagai acuan dalam menilai kinerja perusahaan tersebut. Dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban perusahaan dapat menilai bagaimana kinerjanya kemudian perusahaan dapat mengambil keputusan untuk selanjutnya dalam hal meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian perusahaan dapat meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuannya dan mampu bertahan dalam persaingan yang semakin ketat.

Oleh karena itu, atas dasar fenomena tersebut dan dukungan penelitian Sapriani dan Kamilah (2022) dan Harianja dan Meriyani (2020) yang meneliti bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja suatu perusahaan, maka peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pada PT. PELNI (Persero) Cabang Tolitoli.

## Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pada PT. PELNI (Persero) Cabang Tolitoli.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Akuntansi

Akuntansi didefinisikan sebagai seni untuk mengumpulkan, mengklasifikasikan, mencatat dan menghasilkan laporan, yaitu laporan keuangan yang dapat digunakan oleh pihak-pihak di dalam perusahaan atau pihak di luar perusahaan (Sumarsan, 2020:1). Akuntansi adalah seni pencatatan, penggolongan, pengikhtisaran, dan pelaporan atas suatu transaksi dengan cara sedemikian rupa, sistematis dari segi isi, dan berdasarkan standar yang diakui umum (Bahri, 2016:2).

## Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen merupakan salah satu bidang ilmu dari akuntansi yang mempelajari bagaimana cara menghasilkan informasi keuangan untuk pihak manajemen yang selanjutnya akan digunakan untuk pengambilan keputusan (Sujarweni, 2015:5). Akuntansi manajemen adalah laporan keuangan yang disusun untuk menghasilkan informasi yang berguna bagi pihak internal perusahaan atau manajemen yang digunakan untuk pengambilan keputusan, informasi tersebut dapat berupa kebijakan-kebijakan yang tidak dipublikasikan untuk pihak eksternal (Haryani, 2018:3).

## Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu bidang dari akuntansi manajemen yang dihubungkan dengan wewenang yang dimiliki oleh setiap manajer atau dengan kata lain dengan akuntansi pertanggungjawaban merupakan pengendalian biaya atau pendapat dengan menghubungkan biaya atau pendapatan dengan tempat dimana biaya atau pendapatan tersebut dikeluarkan atau diperoleh oleh penanggung jawab dari tempat tersebut (Sidabutar, 2017:79). Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem akuntansi yang digunakan untuk merencanakan, mengukur, dan mengevaluasi kinerja organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab para manajernya (Supriyono, 2017:73).

## Syarat-syarat Akuntansi Pertanggungjawaban

Syarat-syarat yang harus dipenuhi dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban antara lain:

### 1. Struktur organisasi

Struktur organisasi merupakan proses penetapan struktur peran melalui penentuan kegiatan yang harus ditempuh untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasi serta bagian-bagiannya, pengelompokan aktivitas penugasan kelompok-kelompok aktivitas, pendeklasian wewenang serta pengkoordinasian hubungan-hubungan wewenang dan informasi secara efektif baik vertikal maupun horizontal (Rayhaniah, dkk. 2021:95).

### 2. Anggaran

Anggaran merupakan suatu alat untuk perencanaan dan pengawasan operasi keuntungan dalam suatu organisasi laba dimana tingkat formalitas suatu *budget* tergantung besar kecilnya organisasi (Sulindawati, dkk. 2017:36).

### 3. Biaya terkendali dan biaya tidak terkendali

Biaya terkendali (*controllable cost*) yaitu apabila suatu manajemen memiliki kendali dalam mengotorisasi biaya tersebut. Dan biaya tidak terkendali (*uncontrollable cost*) yaitu apabila suatu manajemen tidak memiliki kendali dalam mengotorisasi biaya tersebut (Ramdhani, dkk. 2020:23).

### 4. Kode rekening

Klasifikasi kode rekening terdapat 5 metode dalam pemberian kode rekening (Mulyadi, 2016:102), yaitu:

- Kode angka atau alfabet urut (*numerical or alphabetic sequence code*)
- Kode angka blok (*block numerical code*)
- Kode angka kelompok (*group numerical code*)
- Kode angka desimal (*decimal code*)
- Kode angka urut didahului dengan huruf (*numerical sequence preceded by an alphabetic reference*)

### 5. Laporan pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban biaya disusun dengan dasar-dasar sebagai berikut (Mulyadi, 2016:194):

- Jenjang terbawah yang diberi laporan ini adalah tingkat manajer bagian
- Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang disusunnya
- Manajer jenjang diatasnya diberi laporan mengenai biaya pusat pertanggungjawaban sendiri diringkas realisasi biaya yang dikeluarkan oleh manajer-manajer yang berada di bawah wewenangnya, yang disajikan dalam bentuk perbandingan dengan anggaran biaya yang disusun oleh masing-masing manajer yang bersangkutan
- Semakin ke atas, laporan pertanggungjawaban biaya disajikan semakin ringkas

## Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban dapat diartikan sebagai setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan dalam unit kerjanya (Sumarsan, 2017:81). Pusat

pertanggungjawaban merupakan suatu unit atau fungsi yang dipimpin (dikepalai) oleh seorang manajer yang bertanggung jawab secara langsung atas kinerja pusat pertanggungjawaban tersebut (Silaban dan Harefa, 2017:130).

### Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah suatu proses yang memungkinkan organisasi mengetahui, mengevaluasi, mengukur dan menilai kinerja anggota-anggotanya secara tepat dan akurat. Kegiatan ini sangat terkait dan berpengaruh terhadap keefektifan pelaksanaan aktivitas-aktivitas sumber daya manusia dalam perusahaan, seperti promosi, kompensasi, pelatihan (*training*), pengembangan manajemen karir dan lain-lain. Hal ini disebabkan karena fungsi penilaian kinerja dapat memberikan informasi penting kepada perusahaan untuk memperbaiki keputusan dan menyediakan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka yang sesungguhnya (Bintoro dan Daryanto, 2017:127). Penilaian kinerja adalah semua evaluasi hasil aktivitas yang dihasilkan oleh karyawan yang disesuaikan dengan beban kerja dengan hasil yang maksimal, dan tentunya dari hasil itu ada yang baik, ada yang cukup, dan ada yang sangat baik, tergantung dari prestasi karyawan masing-masing (Mulyadi, 2015:108).

### Penelitian Terdahulu

Sapriani dan Kamilah (2022) dalam penelitian yang berjudul Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Penilaian Kinerja Manajerial pada PT. Prima Multi Terminal. Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban terhadap penilaian kinerja manajerial pada PT. Prima Multi Terminal. Jenis penelitian ini deskriptif kualitatif, yang mana teknik pengumpulan datanya melalui teknik observasi yaitu pengamatan, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Prima Multi Terminal belum memenuhi kriteria sebagai akuntansi pertanggungjawaban dikarenakan PT. Prima Multi Terminal tidak ada penerapan atau perlakuan akuntansi pertanggungjawaban secara khusus, namun untuk tugas dan fungsi dari akuntansi pertanggungjawaban telah dijalankan dan dituangkan di dalam laporan manajemen perusahaan. Bulanan (RKB) untuk pegawai maupun manajer sebagai bentuk penilaian terhadap pencapaian kinerja dan kemudian akan menjadi target kinerja selanjutnya.

Harianja dan Meriyani (2020) dalam penelitian yang berjudul Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja pada PT. BPR Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja PT. BPR Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung. Metode analisis yang digunakan adalah metode deskriptif yang merupakan suatu metode penganalisa data dimana data yang dikumpulkan, disusun, diinterpretasikan dan dianalisa sehingga memberikan keterangan yang lengkap bagi pemecahan masalah yang dihadapi. Hasil penelitian bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan di perusahaan sudah memadai. Perusahaan sebaiknya memberikan penghargaan prestasi atau sanksi kepada manajer pusat pertanggungjawaban agar dapat meningkatkan kesadaran para manajer untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik serta memotivasi kinerja manajer pusat pertanggungjawaban untuk meningkatkan kinerjanya.

Lubis (2020) dalam penelitian yang berjudul Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Biaya dan Penilaian Kinerja pada UD. Jaya Abadi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban di dalam anggaran yang digunakan sudah efektif dan efisien untuk pengendalian biaya produksi dan penilaian kinerja pada UD. Jaya Abadi. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif, dengan menguraikan permasalahan yang ada melalui informasi data. Objek penelitian ini adalah UD. Jaya Abadi dapat dilihat dari adanya penggambaran secara jelas pembagian wewenang dan tanggung jawab untuk tiap tingkatan manajemen dan hubungan kerja antar bagan-bagan dalam perusahaan. Dengan adanya struktur organisasi memungkinkan keberhasilan program perencanaan dan pengendalian yang ditetapkan perusahaan.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan kejadian atau fakta, keadaan, fenomena, variabel dan keadaan yang terjadi saat penelitian berlangsung dengan mengemukakan apa yang sedang terjadi.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan penelitian deskriptif kualitatif untuk menganalisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pada PT. PELNI (Persero) Cabang Tolitoli.

### Jenis, Sumber dan Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua, yaitu data kualitatif dan data kuantitatif. Pada penelitian ini sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data yang dilakukan adalah wawancara dan dokumentasi.

### Metode Analisa Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif, yaitu dengan memberikan analisis serta gambaran dari atas yang didapatkan dan menyajikan data tersebut dalam bentuk deskriptif. Dalam penelitian ini penulis akan mendeskripsikan data yang telah terkumpul dari hasil wawancara dan data yang dikumpulkan dari perusahaan.

### Proses Analisis

Proses analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan:

#### 1. Pengumpulan data

Pada tahap ini, penulis akan melakukan wawancara dengan narasumber tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan dalam perusahaan, serta mengumpulkan data berupa sejarah perusahaan, visi misi perusahaan, struktur organisasi perusahaan, laporan keuangan, dan data-data yang berkaitan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pada perusahaan.

#### 2. Menganalisis dan mengolah data

Setelah mengumpulkan data dan informasi tentang akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi, penulis akan menganalisis apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan sudah berjalan sesuai dengan syarat-syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang ada.

#### 3. Menarik kesimpulan dari hasil penelitian

Setelah menganalisis syarat-syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan, maka dapat ditarik kesimpulan dari hasil yang diteliti kemudian memberikan saran mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pada PT. PELNI (Persero) Cabang Tolitoli.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

#### Struktur Organisasi

Struktur organisasi dalam suatu perusahaan menggambarkan kerangka dimana di dalamnya terdapat susunan bagian atau posisi yang memiliki tugas, tanggung jawab, dan wewenang pada setiap unit dalam organisasi didalamnya. Struktur organisasi pada PT. PELNI (Persero) Cabang Tolitoli dalam menetapkan tugas, wewenang, dan tanggung jawab sudah cukup baik.

### Anggaran

Penyusunan anggaran pada PT. PELNI (Persero) Cabang Tolitoli dilakukan dengan pendekatan *top down* dan *bottom up*. Perusahaan pusat menentukan jumlah anggaran yang akan dikeluarkan untuk perusahaan cabang dalam periode yang ditetapkan, sebagai dasar untuk manajemen perusahaan cabang dalam menyusun anggaran. Berdasarkan jumlah anggaran yang dikeluarkan oleh perusahaan pusat tersebut, bagian administrasi perusahaan cabang merincikan anggaran di setiap bulannya dengan tujuan untuk mengetahui jumlah dana yang dibutuhkan masing-masing bagian dalam melaksanakan kegiatan operasional. Bagian administrasi perusahaan cabang kemudian memasukkan usulan anggaran yang diperlukan dengan mengajukan permintaan modal kerja kepada perusahaan pusat. Manajemen perusahaan cabang melakukan penyusunan anggaran agar dapat menyesuaikan anggaran yang dikeluarkan apabila situasi dan kondisi perusahaan berubah. Dengan adanya perincian anggaran yang dikirimkan setiap bulannya, maka perusahaan pusat dapat dengan mudah menentukan jumlah anggaran yang akan dikeluarkan untuk periode selanjutnya.

## Penggolongan Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali

Biaya terkendali merupakan biaya yang dapat diubah dan dikendalikan oleh seorang manajer dalam jangka waktu tertentu, sedangkan biaya tidak terkendali merupakan biaya yang tidak dapat diubah dan dikendalikan oleh seorang manajer dalam jangka waktu tertentu. Berdasarkan hasil wawancara, PT. PELNI (Persero) Cabang Tolitoli telah melakukan penggolongan biaya, yaitu dengan adanya pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Namun penggolongan biaya ini belum memenuhi syarat akuntansi pertanggungjawaban, karena tidak adanya pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali yang dilakukan dalam penyusunan anggaran oleh perusahaan.

### Kode Rekening

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat dikatakan bahwa PT. PELNI (Persero) Cabang Tolitoli telah melakukan pengkodean rekening untuk setiap perkiraan dengan cukup memadai. Setiap transaksi yang terjadi dicatat kemudian diklasifikasikan dan diberi kode rekening terkait dengan pusat pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan. Pengklasifikasian kode rekening di PT. PELNI (Persero) Cabang Tolitoli juga bertujuan untuk memudahkan penyusunan laporan keuangan.

### Sistem Pelaporan Biaya

PT. PELNI (Persero) Cabang Tolitoli telah membuat laporan pertanggungjawaban biaya yang disusun oleh Bagian Administrasi perusahaan yang bertanggung jawab penuh atas seluruh transaksi keuangan yang terjadi dalam perusahaan. Laporan pertanggungjawaban biaya disusun oleh Bagian Administrasi dan diserahkan ke perusahaan pusat setiap periode satu tahun. Pelaporan ini dibuat berdasarkan seluruh transaksi yang terjadi dalam perusahaan dengan tujuan untuk memantau setiap kegiatan operasional dalam perusahaan.

### Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pada PT. PELNI (Persero) Cabang Tolitoli dilakukan oleh Kepala Cabang yang mempunyai tanggung jawab penuh terhadap perusahaan. Penilaian kinerja dilakukan sesuai dengan SOP (*Standard Operating Procedure*) yang diterapkan oleh PT. PELNI. Kepala Cabang melihat kinerja karyawan setiap bulannya melalui laporan keuangan, dengan melihat selisih antara anggaran dengan realisasinya. Selisih antara anggaran dengan realisasinya dapat berupa selisih menguntungkan (*favorable*) dan selisih merugikan (*unfavorable*). Apabila terdapat selisih keuntungan berarti karyawan tersebut telah melaksanakan pekerjaan dengan baik, sebaliknya apabila terdapat selisih merugikan berarti terdapat penyimpangan di dalamnya. Dalam penilaian kinerja, PT. PELNI menerapkan sistem *reward* dan *punishment*.

### Pembahasan

#### Syarat-syarat Akuntansi Pertanggungjawaban

Penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan baik jika telah memenuhi syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yakni, struktur organisasi, proses penyusunan anggaran, penggolongan biaya, sistem akuntansi, sistem pelaporan biaya, pemberian *reward* dan *punishment*, dan proses penilaian kinerja (Triwelly, dkk. 2019). Berdasarkan analisis, pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. PELNI (Persero) Cabang Tolitoli belum memadai. Dalam pembahasan ini peneliti akan menguraikan syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban pada PT. PELNI (Persero) Cabang Tolitoli.

Struktur organisasi yang sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban adalah struktur yang memberikan peluang bagi bawahan untuk menjalankan otonomi dan yang memisahkan dengan jelas wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian yang ada (Sari, dkk. 2022). Berdasarkan hasil analisis, struktur organisasi PT. PELNI (Persero) Cabang Tolitoli dalam menetapkan tugas, wewenang, dan tanggung jawab sudah cukup baik, namun struktur organisasi yang ada dalam perusahaan masih berskala kecil dan hanya terbagi dalam beberapa bagian. Jumlah karyawan yang ada dalam perusahaan hanya sedikit sehingga dalam pelaksanaan kegiatan beberapa karyawan harus melakukan beberapa pekerjaan sekaligus dan tidak berfokus pada bagiannya masing-masing. Dengan struktur organisasi yang berskala kecil dan jumlah karyawan yang sedikit, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab menjadi kurang efisien.

Penyusunan anggaran pada PT. PELNI (Persero) Cabang Tolitoli telah dilakukan dengan baik dan berkesinambungan. Keberadaan anggaran diperlukan untuk mengetahui jumlah dana yang dibutuhkan masing-masing bagian perusahaan dalam membiayai seluruh kegiatan operasional yang akan dilakukan dan sebagai alat bantu manajemen dalam mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan penggunaan dana perusahaan (Utami, dkk. 2019). Penggolongan biaya telah dilakukan, meskipun tidak ada pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali dalam penyusunan anggaran oleh perusahaan. PT. PELNI (Persero) Cabang Tolitoli

juga telah menerapkan klasifikasi pada kode rekening, dimana setiap transaksi mempunyai kode rekeningnya masing-masing. Pengklasifikasian kode rekening dilakukan agar mempermudah dalam mencatat setiap transaksi ke dalam laporan keuangan. Pengklasifikasian kode rekening ini bertujuan agar setiap pencatatan, klasifikasi, penyimpanan dan pengambilan atau pencarian data-data akuntansi dapat dilakukan dengan mudah (Sharon & Mintalangi, 2021).

Laporan pertanggungjawaban merupakan syarat terakhir dalam akuntansi pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban digunakan sebagai bahan evaluasi bagi manajer untuk mengambil keputusan dalam pengelolaan biaya pada departemennya serta untuk memberikan analisis terhadap perbedaan anggaran dan realisasi biaya (Salesti, dkk. 2022). PT. PELNI (Persero) Cabang Tolitoli telah menyusun laporan pertanggungjawaban dengan baik. Laporan pertanggungjawaban yang disusun diserahkan ke perusahaan pusat setiap periode satu tahun. Dalam laporan pertanggungjawaban terdapat laporan realisasi anggaran biaya yang digunakan sebagai pedoman dalam penilaian kinerja perusahaan. Laporan pertanggungjawaban dibuat dengan tujuan untuk memantau setiap kegiatan operasional dalam perusahaan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Lubis (2020) dengan judul penelitian penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya dan penilaian kinerja pada UD. Jaya Abadi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur organisasi dari perusahaan ini belum efektif, karena perusahaan masih berskala kecil dan hanya terbagi dalam beberapa tingkatan wewenang dan tanggung jawab. Penggolongan biaya juga belum efektif karena pemilik usaha hanya memperhitungkan secara langsung seluruh komponen biaya dan tidak melakukan pemisahan biaya.

### Penilaian Kinerja

Dalam melakukan penilaian kinerja dibutuhkan informasi sebagai acuan dalam melakukan penilaian kinerja yakni data dari akuntansi pertanggungjawaban (Hanuningrum & Pravitasari, 2022). Penilaian kinerja pada PT. PELNI (Persero) Cabang Tolitoli telah dilakukan dengan baik sesuai dengan SOP (*Standard Operating Procedure*) yang diterapkan oleh perusahaan. PT. PELNI juga sudah menerapkan sistem *reward* berupa bonus atau kenaikan gaji apabila kinerja karyawan tersebut membawa keuntungan bagi perusahaan, dan sistem *punishment* berupa sanksi yang tegas apabila terdapat penyimpangan yang tidak menguntungkan bagi perusahaan. Adanya sistem *reward* dan *punishment* ini cukup memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

Penelitian ini didukung oleh penelitian Tanjung., Tinagon., dan Wangkar., dengan judul penelitian analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat evaluasi kinerja manajemen bagian produksi PT. Dimembe Nyiur Agripro, dimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat menjadi penilaian kinerja walaupun dalam penerapannya menurut penelitian ini belum dilakukan secara maksimal.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. PELNI (Persero) Cabang Tolitoli sudah belum cukup memadai jika dilihat dari syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban. Struktur organisasi dalam menetapkan tugas, wewenang, dan tanggung jawab cukup baik. Penyusunan anggaran telah dilakukan dengan baik dan berkesinambungan, namun tidak ada pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali yang dilakukan dalam penyusunan anggaran. Klasifikasi kode rekening telah diterapkan dimana setiap transaksi mempunyai kode rekeningnya masing-masing. Laporan pertanggungjawaban pada PT. PELNI (Persero) Cabang Tolitoli telah disusun dengan baik, dan diserahkan ke perusahaan pusat setiap periode satu tahun.

Penilaian kinerja pada PT. PELNI (Persero) Cabang Tolitoli telah dilakukan dengan baik, dengan melihat selisih antara anggaran dengan realisasinya. Perusahaan juga menerapkan sistem *reward* berupa bonus atau kenaikan gaji bagi karyawan yang kinerjanya baik, dan sistem *punishment* berupa sanksi yang tegas jika terjadi suatu penyimpangan.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diuraikan di atas, peneliti memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan terkait penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan penilaian kinerja, sebagai berikut.

1. Dalam pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan, sebaiknya satu orang hanya melakukan satu pekerjaan saja, agar pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dapat menjadi efisien

2. Sebaiknya dilakukan penggolongan biaya antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali dalam penyusunan anggaran, sehingga mempermudah dalam penyusunan laporan keuangan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Asril, W. P., Asmeri, R., & Sunreni. (2019). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya pada PT. Gunung Naga Mas Padang. *INA-Rxiv*. <https://doi.org/10.31227/osf.io/m2xws>
- Bahri, S. (2016). *Pengantar Akuntansi Berdasarkan SAK ETAP dan IFRS*. Yogyakarta: Penerbit ANDI
- Bappenas. (2022). *Perkembangan Ekonomi Indonesia dan Dunia Triwulan II tahun 2022 Vol. 6 No. 2*. Jakarta
- Bintoro, M. T., & Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Gaya Media
- Hananingrum, N. & Pravitasari, D. (2022). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajerial Pusat Biaya pada Dinas Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Tulungagung. *Jurnal Ilmu Akuntansi dan Bisnis Syariah* Vol. 4 No. 1. <https://doi.org/10.15575/aksy.v4i1.17101>
- Harianja, R., & Meriyani. (2020). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja pada PT. BPR Ganto Nagari 1954 Lubuk Agung. *Pareso Jurnal* Vol. 2 No. 4. <https://ejurnal-unespadang.ac.id/index.php/PJ/article/view/241/240>
- Hariyani, D. S. (2018). *Akuntansi Manajemen Teori dan Aplikasi*. Malang: Aditya Media Publishing
- Lilyana, B. dkk. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi pada PT. Rudant Maju Selaras. *Jurnal Manajemen Mandiri Saburai* Vol. 5 No. 3. <https://jurnal.saburai.id/index.php/jmms/article/view/1296/1017>
- Lubis, P. S. (2020). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Biaya dan Penilaian Kinerja pada UD. Jaya Abadi. *Wahana Inovasi* Vol. 9 No. 1. <https://jurnal.uisu.ac.id/index.php/wahana/article/view/3737>
- Mulyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: In Media
- Mulyadi. (2016). *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, & Rekayasa Edisi 3*. Jakarta: Salemba Empat
- Qurni, G. Z. (2020). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kabupaten Ciamis). *Elibrary Unikom*. <https://elibrary.unikom.ac.id/id/eprint/2223/>
- Ramdhani, D. dkk. (2020). *Akuntansi Biaya (Konsep dan Implementasi di Industri Manufaktur)*. Yogyakarta: CV Markumi
- Rayhaniah, S. A. dkk. (2021). *Etika dan Komunikasi Organisasi*. Aceh: Yayasan Penerbit Muhammad Zaini
- Salesti, J., Syafruddin, & Saputra, O. (2022). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya. *Measurement: Jurnal Akuntansi* Vol. 16 No. 1 <https://doi.org/10.33373/mja.v16i1.4212>
- Sapriani & Kamilah. (2022). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Penilaian Kinerja Manajerial pada PT. Prima Multi Terminal. *Jurnal Ilmiah Hospitality* Vol. 11 No. 1. <https://stp-mataram.e-journal.id/JIH/article/view/1623>

Sari, A. P., Munawaroh, A., & Akbar, R. (2022). Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Menilai Kinerja Manajer Pusat Biaya pada PT. Bank Syari'ah Indonesia Cabang Medan. *Jurnal Publikasi Sistem Informasi dan Manajemen Bisnis* Vol. 2 No. 1. <https://doi.org/10.55606/jupsim.v2i1.792>

Sharon, E. & Mintalangi, S. S. E. (2021). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya pada PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara. *Jurnal EMBA* Vol. 9 No. 1. <https://doi.org/10.35794/emba.v9i1.32683>

Sidabutar, R. (2017). *Akuntansi Keperilakuan*. Medan: Universitas HKBP Nommensen

Silaban, A., & Harefa, M. (2017). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Medan: Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen

Sujarweni, V. W. (2015). *Akuntansi Manajemen. In A Manajemen, Teori dan Aplikasi* (p.5). Yogyakarta: Pustaka Baru Press Yogyakarta

Sulindawati, N. L. G. E., Yuniarta, G. A., & Purnamawati, I. G. A. (2017). *Manajemen Keuangan: Sebagai Dasar Pengambilan Keputusan Bisnis*. Depok: Rajawali Pers.

Sumarsan, T. (2017). *Sistem Pengendalian Manajemen Edisi 2*. Jakarta: PT. Indeks Kembang

Sumarsan, T. (2020). *Sistem Pengendalian Manajemen: Transformasi Strategi untuk Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Campustaka

Supriyono. (2017). *Akuntansi Keperilakuan*. UGM Press-Grasindo, Yogyakarta

Tanjung, D., Tinangon, J. J., & Wangkar, A. (2021). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Evaluasi Kinerja Manajemen Bagian Produksi PT. Dimembe Nyiur Agripro. *Jurnal EMBA* 9(3), 52-61. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/34542>

Triwelly, D., Ilat, V., & Warongan, J. D. L. (2019). Analisis Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja Bagian Penjualan pada PT. Hasjrat Abadi Manado Cabang Tendean. *Jurnal EMBA* Vol. 7 No. 3. <https://doi.org/10.35794/emba.v7i3.23718>

Utami, I. A. T., Zulfikar, & Dwiariyani, N. (2019). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya pada PT. PLN (Persero) UPDK Mahakam. *Jurnal Akuntansi Multi Dimensi* Vol. 2 No. 2. <https://doi.org/10.96964/jamdi.v2i2.205>