

## **ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PADA PERUMDA CABANG MEDAN DENAI**

**Agung Syaputra, Nurwani, Yenni Samri Juliati Nasution**

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

Email: agungsaputra4701@gmail.com

nurwani@uinsu.ac.id

yenni.samri@uinsu.ac.id

### **Abstrak:**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PDAM Medan Denai. Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Metode peneliti menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan dua sumber data yang digunakan, yaitu data primer dengan wawancara dan observasi dan data skunder dengan dokumentasi. Analisa data yang dilakukan adalah dengan dikumpulkan disusun, diinterpretasikan, dan dianalisa sehingga memberikan pemecahan permasalahan yang dihadapi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PDAM Medan Denai cukup baik dalam mengelola keungan dengan tidak tercapainya target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba pada PDAM Medan Denai masih belum dilaksanakan dengan maksimal dilihat dari anggaran yang lebih tinggi dibandingkan dengan realisasinya masih terjadi selisih yang cukup besar dari tahun 2020. Namun pada tahun 2021 dan 2022 sudah mengalami perbaikan dimana anggaran lebih kecil dibandingkan realisasi. Meskipun syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban seperti struktur organisasi dan pendelegasian wewenang telah disusun dengan baik, dan laporan pertanggungjawaban kepada manajer yang bertanggungjawab telah dibuat dalam bentuk anggaran dan realisasinya untuk masing-masing kegiatan. Akuntansi pertanggungjawaban sudah diterapkan pada PDAM Medan Denai dengan cukup baik didasarkan pada temuan sebagai berikut; Adanya struktur organisasi yang tegas; Adanya penyusunan anggaran; Adanya penggolongan biaya meskipun belum detail dan lengkap; Adanya klasifikasi kode dan rekening; dan Adanya laporan pertanggungjawaban.

**Kata Kunci:** *Akuntansi Pertanggungjawaban, Kinerja Majaner Pusat Laba*

### **Abstract:**

The purpose of this research is to determine the implementation of responsibility accounting at PDAM Medan Denai. This type of research is qualitative with a descriptive approach. The research method uses a descriptive qualitative approach with two data sources used, namely primary data with interviews and observation and secondary data with documentation. The data analysis carried out is collected, compiled, interpreted, and analyzed so as to provide solutions to the problems faced. The results of the study show that PDAM Medan Denai is quite good at managing finances by not achieving the targets set by the company. Responsibility accounting in assessing the performance of profit center managers at PDAM Medan Denai is still not implemented optimally, seen from the budget which is higher compared to the realization, there is still quite a large difference from 2020. However, in 2021 and 2022 there has been improvement where the budget is smaller than

realization. Although the terms of responsibility accounting such as organizational structure and delegation of authority have been well prepared, and accountability reports to responsible managers have been made in the form of budgets and their realization for each activity. Responsibility accounting has been implemented at PDAM Medan Denai quite well based on the following findings; The existence of a firm organizational structure; There is a budget preparation; There is cost categorization even though it is not yet detailed and complete; There is a code and account classification; and There is an accountability report.

**Keywords:** *Accountability Accounting, Profit Center Manager Performance*

## **Pendahuluan**

Perkembangan teknologi yang semakin canggih, banyak cara yang telah digunakan untuk membantu setiap perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pertumbuhan ekonomi dan perubahan dunia bisnis saat ini memungkinkan perusahaan bersaing untuk mempertahankan dan mengelola usahanya untuk mencapai berbagai tujuan seperti laba, melayani kepentingan masyarakat, mencapai pertumbuhan yang cepat dan menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Hal ini sangat mempengaruhi kondisi kinerja dan perusahaan harus mengantisipasi segala kemungkinan, baik ancaman maupun peluang yang akan muncul, untuk mengatasi hal tersebut manajer perusahaan perlu mengetahui apakah kegiatan kinerja dilakukan sesuai dengan rencana yang telah direncanakan atau tidak. Hal ini peran akuntansi sangat diperlukan terutama informasi tentang kegiatan organisasi.

Informasi akuntansi manajemen berperan dalam menyediakan informasi mengenai kegiatan organisasi. Akuntansi manajemen merupakan salah satu bagian dari ilmu akuntansi yang menitikberatkan permasalahannya pada organisasi serta informasi yang dibutuhkan organisasi tersebut. Laporan dari bagian akuntansi dalam perusahaan dapat membantu manajer mengambil keputusan dengan lebih bijak dan terarah, setelah keputusan diambil biasanya bagian akuntansi akan menilai apakah keputusan itu efektif dan efisien.<sup>1</sup> Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sebuah sistem akuntansi yang dibuat dan dirancang sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan yang diperoleh dan didapatkan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi yang ada dalam suatu perusahaan sehingga perusahaan itu berkembang dan mencapai tujuannya secara lancar.<sup>2</sup> Akuntansi pertanggungjawaban banyak digunakan oleh perusahaan dan unit bisnis lainnya karena memungkinkan perusahaan untuk mencatat semua aktivitas usahanya, kemudian mengetahui mana yang bertanggungjawab atas aktivitas tersebut dan mengidentifikasi unit bisnis mana yang tidak beroperasi dengan lancar dan efisien.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban, akuntan melaporkan kepada setiap manajer hanya informasi yang relevan dengan tanggungjawab yang bersangkutan. Sistem akuntansi pertanggungjawaban ini dipakai untuk menghimpun informasi kinerja berdasarkan segmen dan melaporkan hasil-hasil dari manajer-manajer yang bertanggungjawab. Informasi akuntansi pertanggungjawaban menurut Mulyadi adalah "Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu system akuntansi yang disusun dalam sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan

---

<sup>1</sup> Mukhzarudfa & Wirmie Eka Putra, *Akuntansi Manajemen Suatu Pengantar* (Jambi: Salim Media Indonesia, 2019).

<sup>2</sup> S. D Murhaban, *Sistem Pengendalian Manajemen* (Jakarta: Kencana, 2020).

pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggungjawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang dianggarkan”.<sup>3</sup>

Setiap akuntansi pertanggungjawaban memiliki seorang manajer yang bertanggungjawab atas kegiatan yang terjadi didalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya, dan manajer tersebut secara berkala melaporkan hasil pekerjaannya kepada pemimpin perusahaan. Hasil pertanggungjawaban tersebut dapat menilai prestasi yang telah dicapai oleh masing-masing manajer bila terjadi perbedaan anggaran maka harus dianalisa penyebabnya sehingga dapat diperbaiki. Hubungan antara informasi akuntansi dan manajer sangat penting, kinerja manajer seperti perencanaan anggaran dan tanggungjawab lainnya dapat langsung dipantau. Sehingga manajer dapat menerapkan dan menggunakan sumber daya yang berbeda untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Laporan akuntansi sangat penting untuk memotivasi para manajer karena sangat mempengaruhi keyakinan manajer bahwa dengan prestasi yang didapatkan merupakan dari kerja keras dan pertanggungjawaban berdasarkan informasi akuntansi yang akurat, dengan begitu kinerja menjadi lebih meningkat dari pada sebelumnya. Berikut disajikan data berdasarkan laporan keuangan dari tahun 2021-2022.

**Tabel 1**

**Anggaran dan Realisasi Laba Pada PDAM Medan Denai Tahun 2021-2022 Tahun  
Anggaran Laba Bersih Realisasi Laba Bersih**

Tahun	Anggaran Laba Bersih	Realisasi laba Bersih	Selisih	%
2021	1.905.724.270	(1.869.295.527)	3.775.019.797	3,8
2022	179.426.018	6.180.011.019	(438.585.001)	0,4

Sumber: *PDAM Medan Denai*

Berdasarkan data bahwa perolehan laba yang dianggarkan ternyata lebih besar dibandingkan dengan realisasinya, data realisasi laba pada tahun 2021 dan 2022 tidak mencapai target pada perusahaan di mana manajer pusat laba diberikan peran merencanakan laba yang sesuai dengan yang diharapkan, yang disajikan dalam bentuk anggaran. Tidak tercapainya jumlah laba yang dianggarkan dalam realisasinya, menunjukkan bahwa kinerja manajer pusat laba yang bertanggungjawab terhadap pengelolaan laba dalam mengelola keuangan belum maksimal.

Sebagaimana seharusnya menurut Thomas Sumarsan Pusat pertanggungjawaban yang prestasi keuangan dari pusat tersebut diukur berdasarkan keuntungan yang diperoleh. Laba terjadi sebagai perbandingan antara masukan (biaya) dengan keluaran (pendapatan). Dengan demikian manejer pusat laba bertanggungjawab atas biaya dan pendapatan yang timbul pada perusahaan tersebut manejer pusat laba mempunyai tanggungjawab untuk menghasilkan tingkat keuntungan yang optimal. Penilaian pusat laba diukur dengan menilai apakah laba yang telah dianggarkan sebelumnya dapat tercapai atau tidak.<sup>4</sup>

Salah satu perusahaan yang menerapkan akuntansi pertanggungjawaban adalah PDAM Medan Denai yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja manajer. Akuntansi pertanggungjawaban pusat laba dapat dibandingkan dengan anggaran perolehan laba dengan realisasinya, apabila anggaran laba lebih kecil dibandingkan dengan realisasi laba maka menunjukkan kinerja manajer pusat laba sudah baik, tetapi apabila terjadi selisih yang cukup besar, dalam arti jumlah anggaran laba lebih besar dibandingkan dengan

<sup>3</sup> Mulyadi, *Sistem Akutansi Edisi Ketiga* (Jakarta: Salemba Empat, 2001).

<sup>4</sup> Thomas Sumarsan, *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi Dan Pengukuran Kinerja*, Cetakan Pe (Jakarta: Indeks, 2010).

realisasinya maka hal tersebut menunjukkan pertanggungjawaban pusat laba oleh manajer keuangan dalam kategori kurang baik. Penetapan status kinerja pada PDAM Medan Denai dilakukan berdasarkan BPPSPAM dengan membandingkan nilai total kinerja yang diperoleh dengan kriteria yang telah ditetapkan, yaitu:

- a. Kinerja PDAM Medan Denai sehat, apabila memiliki nilai total kinerja  $> 2,8$ .
- b. Kinerja PDAM Medan Denai kurang sehat, apabila memiliki nilai total kinerja antara 2,2, sampai 2,8.
- c. Kinerja PDAM Medan Denai sakit, apabila memiliki nilai total kinerja  $< 2,2$ .

Berdasarkan laporan keuangan 2021 sampai dengan tahun 2022 menunjukkan fenomena masih terjadi selisih yang cukup besar dari anggaran perolehan laba perusahaan yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah realisasi perolehan laba. Hal ini memberikan kesan bahwa kinerja manajer pusat laba, dalam hal ini manajer keuangan dalam mengelola keuangan kurang baik dan tidak melakukan perbaikan selama 2 tahun. Laba bersih pada PDAM Medan Denai merupakan laba yang diperoleh setelah dikurangi dengan pajak penghasilan (PPh) dan bunga.

Pengertian akuntansi pertanggungjawaban menurut Samryn adalah "Akuntansi Pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) adalah Suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen".<sup>5</sup> Sedangkan menurut Hansen dan Mowen, 2005 adalah "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."<sup>6</sup>

Pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja manajer setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan tingkatan wewenang dan tanggung jawabnya dalam struktur organisasi, Selanjutnya hasil analisis tersebut dapat digunakan untuk mengambil tindakan perbaikan bila terjadi penyimpangan, sehingga manajemen perusahaan dapat berjalan dengan lancar sesuai dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Laba menurut akuntansi adalah perbedaan antara realisasi penghasilan yang berasal dari transaksi perusahaan pada periode tertentu dikurangi dengan biaya yang dikeluarkan untuk mendapatkan penghasilan. Laba seringkali dijadikan ukuran untuk menilai keberhasilan kinerja perusahaan. Informasi laba sangat berguna dalam memberikan prediksi dan estimasi pertumbuhan laba, karena hal ini sangat berguna bagi manajemen dalam mengevaluasi kebijakan yang telah mereka terapkan serta berguna bagi investor yang ingin menanamkan modalnya ke perusahaan tersebut.<sup>7</sup> Pengertian pusat laba yang telah diuraikan dapat dipahami bahwa laba adalah ukuran kinerja yang berguna yang memungkinkan para manajer senior menggunakan satu indikator yang komprehensif dibandingkan harus menggunakan beberapa indikator. Laba adalah pusat yang bertanggungjawab untuk mengendalikan biaya dan menghasilkan pendapatan, di mana kinerja keuangan diukur dalam lingkup laba, tetapi tidak memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan tentang investasi.

---

<sup>5</sup> L.M Samryn, *Akuntansi Manajemen Informasi Biaya Untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi Dan Investasi* (Jakarta: Kencana, 2012).

<sup>6</sup> Hansen D & Mowen M, *Akuntansi Manajemen* (Jakarta: Erlangga, 2005).

<sup>7</sup> Abdul Manaf Dienrimey Novy Darmayanti, *Teori Akuntansi* (Lamongan: Academia Publication, 2021).

Pertanggung jawaban pusat laba merupakan suatu pusat pertanggung jawaban yang kinerja manajernya diukur prestasinya atas dasar laba yang diperoleh. Kinerja keuangan pusat laba diukur berdasarkan laba, yang merupakan pengurangan antara pendapatan dan biaya. Laba sekaligus merupakan alat penilai efisiensi dan efektifitas pusat laba.<sup>8</sup> Laba yang diperoleh suatu pusat laba perlu dibandingkan dengan anggarannya. Hal ini diperlukan oleh manajer puncak sebagai langkah pengendalian pusat laba untuk mengukur kinerja seorang manajer pusat laba. Proses pengukuran pusat laba dibutuhkan elemen-elemen 1) Terjadinya anggaran atau rencana. 2) Pemahaman dan penerimaan logika pengukuran oleh manajer divisi. 3) Delegasi pengendalian yang konsisten dengan tanggungjawab yang dibebankan. 4) Adanya konsistensi pengukuran diantara divisi-divisi dalam perusahaan.<sup>9</sup>

Sebagaimana Menurut Prawironegoro dan Purwanti, terdapat empat jenis pusat pertanggungjawaban yaitu, 1) Pusat Biaya, 2) Pusat Laba, 3) Pusat Pendapatan dan 4) Pusat Investasi. Suatu pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk mencapai salah satu atau beberapa tujuan yang secara individual serasi, selaras dan seimbang dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.<sup>10</sup>

Hal ini sejalan juga dengan penelitian sebelumnya Fathimining Ayu Puspitasari (2011) yang berjudul "Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pada PT Jamsostek (Persero) Cabang Makassar" diperoleh hasil bahwa Secara umum penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat pendapatan yang diterapkan telah efektif. Dengan membandingkan antara anggaran dan aktualnya. Selain itu, struktur organisasi PT Jamsostek (Persero) Cabang Makassar telah menunjukkan adanya pemberian otoritas dan tanggung jawab yang mutlak dan absolut antara kepala bidang dengan bawahannya. Pemisahan fungsi-fungsi manajemen menjadi pusat pertanggungjawaban menunjukkan bahwa perusahaan sangat mementingkan sistem pengendalian yang baik.<sup>11</sup> Sedangkan, penelitian yang dilakukan oleh Nadia Putri Kamalia, Epi Fitriah (2021) yang berjudul "Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial" dapat disimpulkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan kinerja manajerial pada PT Pratiwi Putri Sulung sudah sangat baik dengan sudut pandang pencapaian sudah terlaksanakan syarat-syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban seperti: Struktur organisasi, Penyusunan anggaran, Penggolongan tanggungjawab, Sistem akuntansi biaya, dan Laporan pertanggungjawaban yang sudah diterapkan dengan baik.<sup>12</sup>

Sedangkan dalam penelitian Aditya Gede, Yenni Samri Juliati Nasution dan Nurwani (2023) yang berjudul "Pengaruh Manajemen Laba Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Corporate Governance Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada Perusahaan Goods Consumer yang Terdaftar di BEI)" dapat disimpulkan bahwasanya manajemen laba berpengaruh tidak signifikan terhadap nilai Perusahaan. Kama dari itu bisa dikatakan

---

<sup>8</sup> Denny Andriana and Kartika Balqis, "Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban," *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan* 3, no. 1 (2015): 649, <https://doi.org/10.17509/jrak.v3i1.6610>.

<sup>9</sup> Dwi Herlina Nur Wulandari, "Analisis Akuntansi Pertanggung Jawaban Pusat Laba Sebagai Alat Pengendalian Dan Penilaian Kinerja Manajer," 2016, 1-17.

<sup>10</sup> Ari Purwanti Darsono Prawironegoro, *Akuntansi Manajemen*, kedua (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2008).

<sup>11</sup> Fathimining Ayu Puspitasari, "Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pada Pt Jamsostek (Persero) Cabang Makassar" (Universitas Hasanuddin, 2011).

<sup>12</sup> Epi Fitriah Nadia Putri Kamalia, "Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial," *Unisba* 7, no. 1 (2021): 315-19.

bahwa pertanggungjawaban laba pusat memiliki peran terhadap kinerja manajerial Perusahaan.<sup>13</sup>

Namun hal ini tidak sejalan dengan penelitian Afifah Aulia Khoirunisa, Muhammad Arif dan Juliana Nasution yang berjudul “Peranan Pengelolaan Keuangan sebagai Pertanggungjawaban dalam Pembelanjaan Dana Desa Sesuai Standar Akuntansi Pemerintah di Desa Bah Jambi III Kecamatan Tanah Jawa Kabupaten Simalungun”<sup>14</sup> dan pada penelitian Siti Fatimah Az-Zahra, Nurbaiti dan Laylan Syafina dengan judul “Penerapan Standar Akuntansi Pemerintahan Dan Pertanggungjawaban Keuangan Desa”<sup>15</sup> ditemukan hasil bahwa Dalam Penerapan Standar Akuntansi pertanggungjawaban keuangan desa. Pelaporan dan Pertanggungjawaban keuangannya belum menerapkan Standar Akuntansi sebagai patokan pengukuran kinerja selama ini.

Perumda cabang Medan Denai ini sebelumnya juga pernah diteliti oleh Yenni Samri Juliati Nasution dengan judul “Analisis Pengaruh Jumlah Penduduk Dan Harga Terhadap Permintaan Air Minum PDAM Tirtanadi Cabang Medan Denai” dapat disimpulkan bahwa Jumlah penduduk berpengaruh terhadap permintaan air minum PDAM Tirtanadi Cabang Medan Denai, Harga tidak berpengaruh terhadap permintaan air minum PDAM Tirtanadi Cabang Medan Denai, Jumlah penduduk dan Harga secara bersama-sama berpengaruh terhadap permintaan air minum PDAM Tirtanadi Cabang Medan Denai. Pada penelitian ini hanya focus pada pengaruh harga dan jumlah penduduk terhadap permintaan air, sedangkan peneliti akan melakukan analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada lokasi yang sama yaitu PDAM Medan denai.<sup>16</sup>

Menyadari pentingnya akuntansi pertanggungjawaban dalam kinerja manajerial pusat laba dalam suatu perusahaan dan sebagai sumber informasi pencapaian kinerja, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada Perumda cabang Medan Denai.

## Metode Penelitian

Dalam kajian ini, peneliti menggunakan metode pendekatan kualitatif deskriptif yang menghasilkan data dalam bentuk tertulis maupun lisan yang bersumber dari individu serta objek yang diteliti.<sup>17</sup> Maka dari itu, berdasarkan fenomena mengenai tidak tercapainya jumlah laba yang dianggarkan dalam realisasinya, menunjukkan bahwa kinerja manajerial pusat laba yang bertanggungjawab terhadap pengelolaan laba dalam mengelola keuangan belum maksimal maka peneliti akan menganalisis pertanggungjawaban kinerja manajerial dinilai dari pusat laba.

Pada penelitian ini ada dua sumber data yang digunakan, yaitu data primer dan data skunder.<sup>18</sup> Sumber data penelitian yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan

---

<sup>13</sup> H Munawir, “Perencanaan Strategi Pengembangan Bank Syariah Di Indonesia,” *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 2005, 41–48.

<sup>14</sup> Afifah Aulia Khoirunisa, Muhammad Arif, and Juliana Nasution, “Peranan Pengelolaan Keuangan Sebagai Pertanggungjawaban Dalam Pembelanjaan Dana Desa Sesuai Standar Akuntansi Pemerintah Di Desa Bah Jambi III Kecamatan Tanah Jawa Kabupaten Simalungun *ManBiz: Journal of Management & Business*,” *ManBiz: Journal of Management & Business* 3, no. 01 (2024): 89–100, <https://doi.org/10.47467/manbiz.v3i1.3973>.

<sup>15</sup> Nurbaiti dan Laylan Syafina Siti Fatimah Az-Zahra, “Penerapan Standar Akuntansi Pemerintahan Dan Pertanggungjawaban Keuangan Desa,” *JRKA* 9, no. 1 (2023): 146–67.

<sup>16</sup> Yenni Samri Juliati Nasution, “Analisis Pengaruh Jumlah Penduduk Dan Harga Terhadap Permintaan Air Minum PDAM Tirtanadi Cabang Medan Denai Yenni Samri Juliati Nasution Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara,” *Kitabah* 3, no. 1 (2009): 81–88.

<sup>17</sup> Salim dan Syahrudin, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Cipta Pustaka, 2012).

<sup>18</sup> Albi Anggito & Johan, *Metode Penelitian Kualitatif* (Jawa Barat: Jejak, 2018).

pendokumentasian.<sup>19</sup> Observasi dilakukan dengan mengamati melakukan pengamatan mengenai proses kegiatan lapangan di PDAM Medan Denai selama dua bulan. Sementara wawancara yang dilakukan dalam penelitian merupakan wawancara mendalam (*in-depth interview*),<sup>20</sup> yaitu metode komunikasi terarah agar tidak memperluas pembahasan dengan maksud menghimpun informasi mengenai proses kinerja manajerial. Dokumentasi dalam penelitian ini dilakukan untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini seperti Laporan Anggaran dan Realisasi pendapatan dan beban PDAM Medan Denai pada periode yang dibutuhkan.

Analisa data yang dilakukan adalah dengan metode deskriptif, yaitu suatu metode dimana data yang dikumpulkan disusun, diinterpretasikan, dan dianalisa sehingga memberikan keterangan bagi pemecahan permasalahan yang dihadapi.<sup>21</sup> Selain itu, penelitian kualitatif dapat diartikan sebagai upaya untuk memberikan makna terhadap fenomena berdasarkan data yang diperoleh.<sup>22</sup>

## **Hasil Penelitian dan Pembahasan**

### **Sistem Anggaran yang Digunakan PDAM Medan Denai**

PDAM Medan Denai merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pemberdayaan air bersih, yang dimana secara keseluruhan operasinya melakukan penjualan air bersih. PDAM Medan Denai sudah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja manajer, dengan terpenuhinya syarat akuntansi pertanggungjawaban seperti struktur organisasi, anggaran, sistem akuntansi, dan sistem pelaporan biaya.

Struktur organisasi PDAM Medan Denai sudah tersusun dengan baik. Pemberian tugas dan tanggungjawab sudah dijelaskan secara rinci kepada setiap bagian. Adapun wewenang yang telah diberikan manajer terhadap karyawan berkaitan dengan beberapa target yang harus dipenuhi, yakni dalam hal disiplin kerja dan pelayanan yang berkaitan dengan target realisasi anggaran perusahaan. Karyawan yang telah melaksanakan wewenang diberikan manajer secara profesional disertai dengan upaya yang maksimal.

Maka dengan begitu untuk akuntansi pertanggungjawaban dapat dilaksanakan dengan baik maka anggaran harus ada pada setiap bagian perusahaan, sebab anggaran merupakan pedoman kerja bagi setiap bagian dan merupakan alat kontrol bagi pemimpin untuk menilai prestasi yang dicapai oleh suatu bagian berdasarkan tugas dan tanggungjawab yang dilimpahkan kepadanya.

Sehubungan dengan hal tersebut PDAM Medan Denai memiliki rencana kerja dan anggaran yang merupakan salah satu acuan dalam kegiatan perusahaan agar perusahaan secara terencana dapat mencapai visi, misi, dan sasaran atau target usaha yang telah ditetapkan. Rencana kerja dan anggaran perusahaan disusun berdasarkan rencana bisnis (*corporate plan*) dengan memperhitungkan tuntunan pasar dan menerapkan strategi usaha yang relevan dan dianggap sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan perusahaan. Tahun 2021, perusahaan optimis akan dapat mencapai kinerja melebihi target, dan hal tersebut hanya dapat diraih dengan kekuatan dan kerja keras dari seluruh manajemen, khususnya untuk perolehan pendapatan yang mencapai 1% perbandingan RKAP 2021 terhadap RKAP 2022. Dengan terus dilakukannya upaya peningkatan efisiensi, efektifitas, dan control

---

<sup>19</sup> Burhan Bugin, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Rajawali Pers, 2017).

<sup>20</sup> Azhari Akmal Tarigan, *Buku Panduan Penulisan Skripsi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara* (Medan: Febi UIN SU Press, 2015).

<sup>21</sup> Nur Ahmadi Bi Rahmadi, *Metodologi Penelitian Ekonomi* (Medan: UIN SU Press., 2016).

<sup>22</sup> Sumadi Suryabrata, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: Grafindo, 1998).

budgeting, sehingga diprognosakan diperoleh laba bersih sebesar 3,8% perbandingan RKAP 2021 terhadap RKAP 2022.

Tujuan penyusunan anggaran pada PDAM Medan Denai Bersatu yaitu:

- a. Meningkatkan pengendalian pendanaan, direalisasikan antara lain dengan percepatan dan pengendalian dengan cara menambahkan loket pembayaran kerja sama dengan mitra lainnya, dan pengendalian anggaran.
- b. Melanjudi implementasi IT ke tahap yang lebih sempurna, direalisasikan antara lain terintegrasinya sistem data base dengan sistem penagihan, akuntansi, SDM dan kegiatan operasional lainnya, yang akan diterapkan pada tahun 2022.
- c. Meningkatkan profesionalisme dan produktivitas SDM serta memperbaiki profile kompetensi, direalisasikan dengan membangun SDM yang berorientasi bisnis yang akan dikembangkan melalui penilaian kinerja.

### **Sistem Pelaporan Kepada Manajer yang Bertanggung Jawab (*Responsibility Reporting*)**

Pusat pertanggungjawaban pada periode tertentu membuat suatu laporan pertanggungjawaban. Laporan ini menyajikan perbandingan antara prestasi sesungguhnya dengan prestasi yang diharapkan. Di samping laporan dapat digunakan sebagai umpan balik untuk menilai prestasi manajer, juga dapat digunakan sebagai motivasi manajer agar melakukan tindakan koreksi atas prestasinya, di masa yang akan datang.

Dalam mengadakan pengawasan terhadap operasional perusahaan khususnya dalam realisasi anggaran biaya yang telah digunakan pada PDAM Medan Denai Bersatu membuat laporan keuangan yang dilakukan tiap bulan dan pada akhir tahun. Laporan pertanggungjawaban langsung oleh manajer mengenai realisasi anggaran keseluruhan, tidak menutup kemungkinan dapat diajukan perminggu sebagai alat kontrol manajer pada setiap bagian atau unit selama bulan berjalan.

### **Penyusunan Anggaran**

Anggaran digunakan sebagai pedoman kerja dengan tujuan untuk membantu dalam kegiatan pengendalian, yang pada akhirnya akan memudahkan perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pada PDAM Medan Denai keputusan dalam penyusunan anggaran dipegang oleh Direktur Utama. Hasil wawancara dengan bagian keuangan PDAM Medan Denai menyatakan bahwa tidak ada tanggal pasti dalam penetapan anggaran perusahaan karena produksi yang dikerjakan tiap bulannya atau dalam beberapa bulan selama setahun tidak selalu sama. Dalam penetapan anggaran biaya untuk produksi yang sedang dikerjakan.

Jika terdapat kesepakatan antara PDAM Medan Denai dengan perusahaan lain pengguna jasa tersebut, manajer teknik dan penelitian pengembangan akan memberikan kontrak kepada manajer keuangan dan pemasaran untuk diserahkan kepada Direktur Utama sebagai salah satu prosedur dikeluarkannya anggaran produksi. Penyusunan anggaran untuk internal perusahaan misalnya biaya pegawai akan di susun tiap bulan dengan melihat laporan pengeluaran dan pendapatan di bulan dan tahun sebelumnya. Penyusunan anggaran dibuat oleh Direktur Utama yang di bantu oleh manajer keuangan. Anggaran yang di buat dalam PDAM Medan Denai bersifat realistik.



**Tabel 2**  
**Laporan Anggaran dan Realisasi pendapatan dan beban PDAM Medan Denai Tahun 2020-2022**

Uraian	2020		2021		2022	
	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran
Pendapatan	44.038.121.949	46.053.520.060	44.051.201.894	42.400.125.184	54.038.111.999	49.053.520.060
Beban	42.858.101.930	44.574.594.053	45.920.497.421	40.494.400.914	47.858.100.980	48.874.094.043
Laba/rugi	1.180.020.019	1.133.023.473	(1.869.295.527)	1.905.724.270	6.180.011.019	179.426.018

Sumber : PDAM Medan Denai

Penetapan status kinerja pada PDAM Medan Denai dilakukan berdasarkan BPPSPAM dengan membandingkan nilai total kinerja yang diperoleh dengan kriteria yang telah ditetapkan, yaitu:

- Kinerja PDAM Medan Denai sehat, apabila memiliki nilai total kinerja > 2,8.
- Kinerja PDAM Medan Denai kurang sehat, apabila memiliki nilai total kinerja antara 2,2, sampai 2,8.
- Kinerja PDAM Medan Denai sakit, apabila memiliki nilai total kinerja < 2,2.

Kriteria kinerja PDAM sumber: BPPSPAM Adapun perbandingan antara anggaran dan realisasi *Return on Investment* (ROI) untuk tahun 20120-2022 sebagai berikut :

**Tabel 3**  
**Return on Invesment (ROI) PDAM Medan Denai Tahun 2020-2022**

Keterangan	2020	2021	2022
Pendapatan	44.038.121.949	44.051.201.894	54.038.111.999
Laba/rugi bersih	1.180.020.019	(1.869.295.527)	6.180.011.019
Investasi	86.232.684.094	84.339.419.578	83.259.299.686
Net Profit Margin $\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan}}$	0,02%	(0.04%)	(47%)
Perputaran Investasi $\frac{\text{Pendapatan}}{\text{Investasi}}$	0,51	0,52	0,64
Return on Investment $\frac{\text{laba}}{\text{Investasi}}$	0,01	(0,02)	0,07

Sumber : data PDAM Medan Denai

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba pada PDAM Medan Denai dalam kategori kurang baik dalam mengelola keuangan dengan tidak tercapainya laba sesuai yang diharapkan.

**Tabel 4**  
**Rate on Equity PDAM Medan Denai Tahun 2020-2022**

Keterangan	2020	2021	2022
Laba/rugi bersih	1.180.020.019	(1.869.295.527)	6.180.011.019
Ekuitas	87.282.984.067	84.989.410.568	84.059.289.684
Rate on Equity $\frac{\text{Laba Bersih setelah pajak}}{\text{total ekuitas (modal + cadangan)}}$	0,01%	(0.02%)	(0,07%)

Sumber: data PDAM Medan Denai

Tujuan disusunnya anggaran adalah untuk membantu Direktur Utama mengetahui jumlah dana yang dibutuhkan dalam kegiatan perusahaan baik internal maupun eksternal

sebagai alat bantu Direktur Utama untuk mencegah terjadinya penyimpangan yang mungkin terjadi terhadap penggunaan dana perusahaan.

### Laporan Pertanggungjawaban

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Medan Denai telah membuat laporan pertanggungjawaban berupa laporan realisasi anggaran. Pertanggungjawaban tersebut dilakukan oleh kepala cabang yang nantinya akan melaporkan anggaran dan realisasi yang terjadi ke kantor pusat. Laporan periodik ini harus diserahkan kepada Komisaris/Dewan Pengawas dan Pemegang Saham untuk Persero atau Menteri Keuangan paling lambat satu bulan setelah berakhirnya periode laporan. Periode laporan ini menunjukkan bahwa pemantauan kinerja yang dilakukan secara berkesinambungan terhadap unit kerja organisasi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan, laporan pertanggungjawaban tersebut adalah sebagai berikut.

**Tabel 5**  
**Kode dan Kelompok Rekening Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Medan Denai 2022**

No	Jenis Biaya	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Penyimpangan
Biaya perlengkapan kantor				
1	Printer HP L355	2.470.000	2.470.000	
2	Laptop Acer 14"	4.900.000	4.900.000	
3	Printer Canon M280	2.400.000	2.400.000	
4	Kamera Digital Canon	3.370.000	3.370.000	
5	Desktop PC Dell 14	5.300.000	5.300.000	
Total				
1	Lemari Arsip laci Lion	3.870.000	3.870.000	
2	Locker Staff 12 pintu Lion	2.807.000	2.807.000	
3	Samsung AC 2 PK	7.210.000	7.210.000	
4	Samsung AC 1,5 PK	6.420.000	6.420.000	
Total				

Sumber: PDAM Medan Denai

Tabel diatas menunjukkan bahwa laporan pertanggungjawaban biaya pembelian PDAM Medan Denai Tahun 2022 yang terdiri dari biaya perlengkapan kantor dianggarkan dan dapat terealisasi sesuai dengan penggarannya, tidak ada penyimpangan yang terjadi. Begitupun inventaris kantor yang sesuai antara yang dianggarkan dan yang terealisasi. Tidak ada penyimpangan yang terjadi. Laporan pertanggungjawaban biaya PDAM Medan Denai bisa dikatakan sudah baik karena laporan pertanggungjawaban ini berisi mengenai biaya-biaya yang dianggarkan, biaya yang terealisasi, dan selisih atau penyimpangannya. Dapat juga ditarik suatu kesimpulan bahwa kinerja manajer PDAM Medan Denai sangatlah baik dan memuaskan karena biaya yang dianggarkan sama persis dengan biaya yang terealisasi dalam perusahaan, bahkan sama sekali tidak ditemukan penyimpangan biaya.

### Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah peneliti lakukan pada PDAM Medan Denai cukup baik dalam mengelola keuangan dengan tidak tercapainya target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat laba pada

PDAM Medan Denai masih belum dilaksanakan dengan maksimal dilihat dari anggaran yang lebih tinggi dibandingkan dengan realisasinya masih terjadi selisih yang cukup besar dari tahun 2020. Namun pada tahun 2021 dan 2022 sudah mengalami perbaikan dimana anggaran lebih kecil dibandingkan realisasi. Meskipun syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban seperti struktur organisasi dan pendelegasian wewenang telah disusun dengan baik, dan laporan pertanggungjawaban kepada manajer yang bertanggungjawab telah dibuat dalam bentuk anggaran dan realisasinya untuk masing-masing kegiatan. Akuntansi pertanggung jawaban sudah diterapkan pada PDAM Medan Denai dengan cukup baik didasarkan pada temuan sebagai berikut; Adanya struktur organisasi yang tegas; Adanya penyusunan anggaran; Adanya penggolongan biaya meskipun belum detail dan lengkap; Adanya klasifikasi kode dan rekening; dan Adanya laporan pertanggungjawaban.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Albi Anggito & Johan. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jawa Barat: Jejak, 2018.
- Andriana, Denny, and Kartika Balqis. "Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban." *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan* 3, no. 1 (2015): 649. <https://doi.org/10.17509/jrak.v3i1.6610>.
- Burhan Bugin. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rajawali Pers, 2017.
- Darsono Prawironegoro, Ari Purwanti. *Akuntansi Manajemen*. Kedua. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2008.
- Khoirunisa, Afifah Aulia, Muhammad Arif, and Juliana Nasution. "Peranan Pengelolaan Keuangan Sebagai Pertanggungjawaban Dalam Pembelanjaan Dana Desa Sesuai Standar Akuntansi Pemerintah Di Desa Bah Jambi III Kecamatan Tanah Jawa Kabupaten Simalungun ManBiz : Journal of Management & Business." *ManBiz: Journal of Management & Business* 3, no. 01 (2024): 89–100. <https://doi.org/10.47467/manbiz.v3i1.3973>.
- Mowen M, Hansen D &. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Erlangga, 2005.
- Mulyadi. *Sistem Akuntansi Edisi Ketiga*. Jakarta: Salemba Empat, 2001.
- Munawir, H. "Perencanaan Strategi Pengembangan Bank Syariah Di Indonesia." *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 2005, 41–48.
- Murhaban, S. D. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Kencana, 2020.
- Nadia Putri Kamalia, Epi Fitriah. "Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial." *Unisba* 7, no. 1 (2021): 315–19.
- Nasution, Yenni Samri Juliati. "Analisis Pengaruh Jumlah Penduduk Dan Harga Terhadap Permintaan Air Minum PDAM Tirtanadi Cabang Medan Denai Yenni Samri Juliati Nasution Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara." *Kitabah* 3, no. 1 (2009): 81–88.
- Novi Darmayanti, Abdul Manaf Dientrimei. *Teori Akuntansi*. Lamongan: Academia Publication, 2021.
- Nur Ahmadi Bi Rahmadi. *Metodologi Penelitian Ekonomi*. Medan: UIN SU Press., 2016.
- Puspitasari, Fathimining Ayu. "Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pada Pt Jamsostek (Persero) Cabang Makassar." Universitas Hasanuddin, 2011.
- Putra, Mukhzarudfa & Wirmie Eka. *Akuntansi Manajemen Suatu Pengantar*. Jambi: Salim Media Indonesia, 2019.

- Samryn, L.M. *Akuntansi Manajemen Informasi Biaya Untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi Dan Investasi*. Jakarta: Kencana, 2012.
- Siti Fatimah Az-Zahra, Nurbaiti dan Laylan Syafina. "Penerapan Standar Akuntansi Pemerintahan Dan Pertanggungjawaban Keuangan Desa." *JRKA* 9, no. 1 (2023): 146-67.
- Sumarsan, Thomas. *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi Dan Pengukuran Kinerja*. Cetakan Pe. Jakarta: Indeks, 2010.
- Suryabrata, Sumadi. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Grafindo, 1998.
- Syahrur, Salim dan. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Cipta Pustaka, 2012.
- Tarigan, Azhari Akmal. *Buku Panduan Penulisan Skripsi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara*. Medan: Febi UIN SU Press, 2015.
- Wulandari, Dwi Herlina Nur. "Analisis Akuntansi Pertanggung Jawaban Pusat Laba Sebagai Alat Pengendalian Dan Penilaian Kinerja Manajer," 2016, 1-17.