

**ANALISIS AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM
PENILAIAN KINERJA PUSAT PENDAPATAN DAN PUSAT BIAYA
PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTA RANDIK
KABUPATEN MUSI BANYUASIN**

Deswati Supra
STIE Rahmadiyah Sekayu
Email : deswatisuprastier@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat pendapatan dan pusat biaya pada PDAM Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin. Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data adalah dokumentasi dan wawancara. Analisis data yang digunakan adalah kuantitatif dan kualitatif. Hasil penelitian pusat pendapatan sudah cukup memadai karena perusahaan dalam melakukan penyusunan anggaran menggunakan metode bottom up, sedangkan hasil penelitian pusat biaya pada PDAM Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin dalam melakukan penyusunan anggaran belum memisahkan biaya terkendali dan tidak terkendali, dan pada laporan pertanggungjawaban pada pusat biaya selama tiga tahun realisasinya melebihi dari anggaran perusahaan.

Kata Kunci: *Penilaian Kinerja, Pusat Pendaptan, dan Pusat Biaya.*

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Akuntansi pertanggungjawaban adalah struktur yang memberikan peluang bagi bawahan untuk menjalankan wewenang yang dilimpahkan kepadanya, dan memisahkan secara tegas antara wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian. Akuntansi pertanggungjawaban berguna sebagai pedoman perusahaan tersebut telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban sesuai dengan teori akuntansi pertanggungjawaban.

Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Randik merupakan perusahaan milik negara yang dikelola oleh masing-masing daerah di setiap wilayah kerja. Perusahaan tersebut memiliki target dalam proses operasionalnya. Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Randik perusahaan yang memonopoli dalam memproduksi air bersih untuk kebutuhan masyarakat. Perusahaan Daerah Air Minum mengeluarkan biaya produksi yang sangat besar untuk dapat memasok

kebutuhan air bersih bagi masyarakat. Karena itu, tuntutan untuk melakukan kegiatan operasional secara efisien dan efektif semakin besar sehingga perlu ada pengawasan dan pengelolaan atas berbagai pusat pertanggungjawaban.

Anggaran dan realisasi pendapatan usaha PDAM Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin selama tahun 2018-2020 seperti yang disajikan pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1
PDAM Tirta Randik
Anggaran dan Realisasi Pendapatan
Tahun 2018-2020

Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih
Tahun 2018			
Pendapatan Usaha:			
Pendapatan Air	38.458.296.100	38.512.381.700	54.085.600
Pendapatan Non Air	2.882.640.000	3.464.007.371	581.367.371
Jumlah Pendapatan Usaha	41.340.936.100	41.976.389.071	635.452.971
Tahun 2019			
Pendapatan Usaha:			
Pendapatan Air	39.828.270.300	45.456.347.800	5.628.077.500
Pendapatan Non Air	2.903.040.000	4.067.071.370	1.164.031.370
Pendapatan Non Operasional	42.000.000	8.307.692.568	8.265.692.568
Jumlah Pendapatan Usaha	42.773.310.300	57.831.111.738	15.057.801.438
Tahun 2020			
Pendapatan Air	50.399.886.100	47.667.855.700	2.732.030.400
Pendapatan Non Air	10.284.920.000	10.080.766.960	204.153.040
Jumlah Pendapatan Usaha	60.684.806.100	57.748.622.660	2.936.183.440

Sumber: PDAM Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin 2022, data diolah

Berdasarkan Tabel 1 diketahui anggaran dan realisasi pendapatan usaha pada tahun 2018-2020. Pada tahun 2018 realisasi pendapatan usaha di atas anggarannya sebesar Rp 727.452.971,-. Tahun 2019 pendapatan usaha di atas anggarannya sebesar Rp 15.057.801.438,-. Hal ini dikarenakan perusahaan tidak menganggarkan subsidi APBD dalam RKAP dan terlalu rendah menganggarkan pendapatan Air, Non Air dan Non Operasional. Pada Tahun 2020 realisasi pendapatan usaha di bawah anggarannya sebesar Rp 2.936.183.440,-. Hal ini terjadi karena perusahaan di tahun 2020 menetapkan target yang relatif tinggi di banding tahun 2019, sementara disisi lain perekonomian masyarakat menurun dikarenakan pandemi Covid-19, sehingga kinerja dalam penyerapan anggaran turun tahun 2020. Kondisi ini mengindikasikan adanya penurunan penilaian

kinerja di tahun 2020, penurunan penilaian kinerja ini bisa disebabkan salah satunya karena belum maksimal penerapan akuntansi pertanggungjawaban, karena anggaran merupakan gambaran rencana kerja para manajer yang akan dilaksanakan dan sebagai dasar dalam penilaian kinerja.

Anggaran dan realisasi biaya usaha PDAM Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin selama tahun 2018-2020 seperti yang disajikan pada Tabel 2 berikut:

Tabel 2
PDAM Tirta Randik
Anggaran dan Realisasi Biaya Usaha
Tahun 2018-2020

Tahun	Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih
2018	Biaya Usaha	49.892.131.833	79.259.916.956	29.367.785.123
2019	Biaya Usaha	72.915.038.164	92.368.345.727	19.453.307.563
2020	Biaya Usaha	84.931.023.387	90.359.903.789	5.428.880.402

Sumber: PDAM Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin 2022, data diolah

Tabel 2 menunjukkan tentang anggaran dan realisasi biaya pada PDAM Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin tahun 2018 sampai tahun 2020. Pada tahun 2018 realisasi di atas anggaran sebesar Rp 29.367.785.123,-. Tahun 2019 realisasi di atas anggaran sebesar Rp 19.453.307.563,-, dan tahun 2020 realisasi di atas anggaran sebesar Rp 5.428.880.402,-, Pada tahun 2018-2020 terjadi penurunan karena disebabkan oleh beberapa hal yaitu, biaya operasi yang melampaui anggaran yang telah ditetapkan, rendahnya anggaran beban penyusutan untuk instalasi pengolahan air, biaya pemeliharaan yang melebihi anggaran, rendahnya anggaran beban penyusutan untuk instalasi transmisi dan distribusi dan realisasi biaya umum dan administrasi di atas anggaran. Hal ini memberikan kesan bahwa kinerja pusat biaya dalam mengelola keuangan kurang baik dan tidak dilakukan perbaikan selama 3 tahun tersebut. Oleh karena itu dalam akuntansi pertanggungjawaban perlu dalam penilaian kinerja pada perusahaan.

Berdasarkan fenomena tersebut, maka Penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan dan Pusat Biaya pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas dapat dirumuskan masalah penelitian yaitu Bagaimana akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat pendapatan dan pusat biaya pada PDAM Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin?

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat pendapatan dan pusat biaya pada PDAM Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin.

LANDASAN TEORI

Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Simamora (2012:253), akuntansi pertanggungjawaban adalah sebuah sistem pelaporan informasi yang mengklasifikasikan data finansial menurut bidang-bidang pertanggungjawaban di dalam sebuah organisasi dan melaporkan berbagai aktivitas setiap bidang dengan hanya menyertakan kategori-kategori pendapatan dan biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer yang bertanggungjawab.

Pengertian Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Simamora (2012:255), pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) adalah sebuah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab.

Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Anthony dan Govindrajn dalam Fadhilah (2017:12), Ada empat jenis, digolongkan menurut sifat *input* dan *output* moneter yang diukur untuk tujuan pengendalian, sebagai berikut:

1. Pusat pendapatan
2. Pusat biaya
3. Pusat laba
4. Pusat investasi

Pengertian Pusat Pendapatan

Menurut Anthony dan Govindrajn dalam Fadhilah (2017:13), Di pusat pendapatan, suatu *output* (pendapatan) diukur secara moneter, akan tetapi tidak

ada upaya formal yang dilakukan untuk mengaitkan input (beban atau biaya) dengan *output*. Pada umumnya, pusat pendapatan merupakan unit penjualan yang tak memiliki wewenang untuk menetapkan harga jual dan tidak bertanggung jawab atas harga pokok penjualan dari barang-barang yang mereka pasarkan. Penjualan atau pesanan aktual diukur terhadap anggaran dan kuota, dan manajer dianggap bertanggung jawab atas biaya yang terjadi secara langsung di dalam unitnya, akan tetapi ukuran utamanya adalah pendapatan.

Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan

Menurut Mulyadi dalam Lestari (2020:32), penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja manajer pusat pendapatan diukur atas dasar pendapatan yang dicapai oleh unit organisasi yang dipimpinnya. Penilaian kinerja manajer tersebut dilakukan dengan menganalisis selisih pendapatan. Selisih antara anggaran pendapatan dengan realisasi pendapatan kemudian akan dianalisis lebih lanjut untuk mengetahui penyebab timbulnya selisih tersebut.

Pengertian Pusat Biaya

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur berdasarkan *input* yang diukur secara moneter, akan tetapi outputnya tidak diukur. Dengan kata lain prestasinya diukur berdasarkan kemampuannya menekan biaya-biaya yang digunakan oleh pusat pertanggungjawaban. Prestasi keuangan dari pimpinan suatu pusat biaya dapat juga dinilai dengan membandingkan biaya yang sesungguhnya dengan biaya menurut anggaran

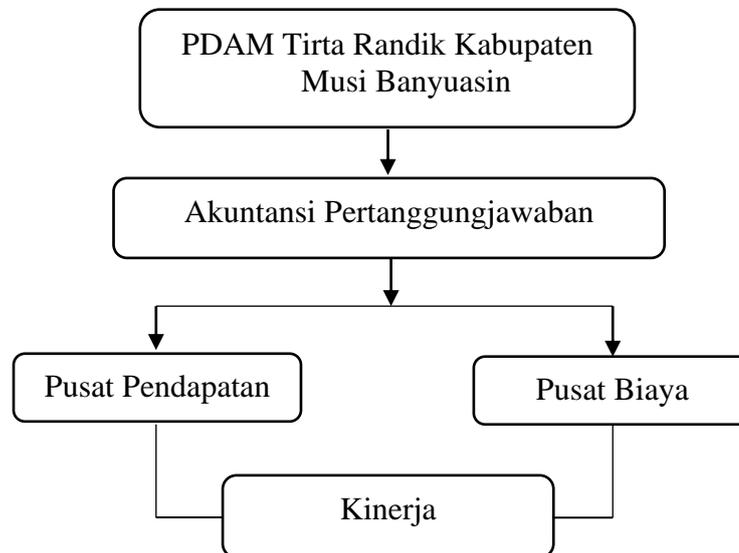
Kinerja Pusat Biaya

Menurut Anthony dan Govidrajan dalam Fadhilah (2017:14), Kinerja pusat biaya diukur selisih antara anggaran dan realisasi kemudian akan dianalisis lebih lanjut untuk mengetahui apa penyebabnya. Selisih antara biaya sebenarnya dengan biaya yang dianggarkan bisa menguntungkan (*favorable*) dan bisa tidak menguntungkan (*unfavorable*). Jika realisasi lebih kecil daripada anggaran maka kinerja manajer tersebut dinyatakan baik. Sebaliknya, perbedaan bersifat tidak menguntungkan (*unfavorable*) terjadi apabila anggaran biaya yang terealisasi lebih besar dari anggaran yang disediakan oleh perusahaan. Dengan menganalisis

anggaran tersebut, dapat diketahui efisiensi dari biaya yang telah dilakukan perusahaan. Realisasi biaya yang terjadi dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya di mana hasil analisis tersebut disajikan berupa persentase perbandingan. Dari analisis ini ditetapkan besarnya penyimpangan yang nantinya akan diminta pertanggungjawaban kepada manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka pemikiran disajikan pada Gambar 1 berikut:



Gambar 1
Kerangka Pemikiran

METODOLOGI PENELITIAN

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin yang berlokasi di jalan Kolonel Wahid Udin Lk.VII, Kelurahan Serasan Jaya, Kecamatan Sekayu, Kabupaten Musi Banyuasin. Penelitian ini dilakukan selama 3 (tiga) bulan.

Data yang Digunakan

Sekaran (2009:77), menyatakan data penelitian terdiri dari data primer dan data sekunder. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari langsung dari bagian akuntansi seperti proses penyusunan anggaran, data ini diperoleh melalui wawancara dengan staf bagian keuangan PDAM Tirta Randik. Data sekunder yang diperoleh berupa data laporan pertanggungjawaban dari bagian keuangan.

Teknik Pengumpulan Data

Sanusi (2011: 105), mengemukakan teknik pengumpulan data dalam penelitian terdiri dari: survei atau studi lapangan (wawancara dan kuisioner), observasi, dan dokumentasi

Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah teknik wawancara dan dokumentasi. Wawancara yaitu tanya jawab yang dilakukan peneliti terhadap pihak-pihak yang berhubungan dengan penelitian untuk memperoleh keterangan-keterangan lisan yang dibutuhkan oleh peneliti. Sedangkan, dokumentasi yaitu pengumpulan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen yang ada pada perusahaan terkait dengan mengumpulkan data sekunder melalui catatan-catatan dan dokumen-dokumen yang ada pada perusahaan yang diteliti yaitu Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin.

Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2019: 2), metode penelitian adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris, dan sistematis. Pada penelitian ini, Penulis menggunakan teknik analisis deskriptif kuantitatif dan kualitatif.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan

Penilaian kinerja pusat pendapatan diukur atas dasar pendapatan yang dicapai oleh unit organisasi yang dipimpinnya. Penilaian kinerja manajer tersebut dilakukan dengan menganalisis selisih pendapatan. Selisih antara anggaran pendapatan dengan realisasi pendapatan kemudian akan dianalisis lebih lanjut

untuk mengetahui penyebab timbulnya selisih tersebut dan dapat dijadikan sebagai dasar evaluasi untuk menilai kinerja manajemen pusat pendapatan. Rumus untuk menghitung selisih pendapatan adalah:

$$\text{Selisih Pendapatan} = \text{Realisasi Pendapatan} - \text{Anggaran Pendapatan}$$

Rekapitulasi pusat pendapatan pada PDAM Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin tahun 2018 sampai 2020 sebagai berikut:

Tabel 3
PDAM Tirta Randik
Rekapitulasi Anggaran dan Realisasi Pendapatan Usaha
Tahun 2018

Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih	(%)
Pendapatan Usaha:				
Pendapatan Air	38.458.296.100	38.512.381.700	54.085.600	0,14
Harga Air	35.244.346.100	35.542.177.700	297.831.600	0,85
Beban Tetap (Adm Pemeliharaan)	3.213.950.000	2.970.204.000	(243.746.000)	(7,58)
Pendapatan Non Air	2.882.640.000	3.464.007.371	581.367.371	20,17
Sumbangan Baru	982.740.000	1.250.799.750.	268.059.750	27,28
Pendapatan Denda	1.889.400.000	2.177.400.000	288.000.000	15,24
Penyambungan Kembali	4.500.000	25.736.800	21.236.800	472,00
Pendapatan Non Air Lainnya	6.000.000	102.070.821.	96.070.821	1.601,00
Jumlah Pendapatan Usaha	41.340.936.100	41.976.389.071	635.452.971	1,54

Sumber: PDAM Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin 2022, data diolah

Tahun 2018 pendapatan pada PDAM Tirta Randik kabupaten Musi Banyuasin mengalami kenaikan pendapatan 1,54%. Hal ini terjadi karena beberapa faktor yaitu, pada pendapatan air adanya penambahan pelanggan sebanyak 992.000 yang mengakibatkan bertambahnya pendapatan pada tahun 2018. Adanya kenaikan pendapatan non air pada sumbangan baru 27,28%. Hal ini terjadi dikarenakan adanya pemasangan baru dengan melihat bertambahnya jumlah pelanggan sebanyak 992.000 pada tahun 2018.

Pendapatan denda mengalami kenaikan 15,24%. Realisasi penyambungan kembali juga mengalami kenaikan 472,00%. Hal ini dikarenakan banyaknya pemindahan meter air serta penyambungan kembali meteran air sehingga meningkatnya diatas anggaran. Pendapatan usaha pada tahun 2018 PDAM Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin telah mencapai target dari anggaran yang

telah ditentukan oleh perusahaan atau melebihi anggaran dengan selisih yang menguntungkan sebesar Rp 635.452.971,-, atau 1,54%.

Tabel 4
PDAM Tirta Randik
Rekapitulasi Anggaran dan Realisasi Pendapatan Usaha
Tahun 2019

Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih	(%)
Pendapatan Usaha:				
Pendapatan Air	39.828.270.300	45.456.347.800	5.628.077.500	14,13
Harga Air	36.710.097.905	41.897.550.800	5.187.452.894	14,13
Beban Tetap (Adm. Pemeliharaan)	3.118.172.395	3.558.797.000	440.624.606	14,13
Pendapatan Non Air	2.903.040.000	4.067.071.370	1.164.031.370	40,10
Sambungan Baru	982.740.000	1.683.684.920	700.944.920	71,33
Pendapatan Denda	1.915.800.000	2.350.790.000	434.990.000	22,71
Penyambungan Kembali	4.500.000	32.596.450	28.096.450	624,37
Pendapatan Non Operasional	42.000.000	8.307.692.568	8.265.692.568	19.680,22
Pendapatan Non Operasional (Bunga Bank)	42.000.000	230.065.568	188.065.568	447,78
Pendapatan Non Operasional (Subsidi APBD)	-	8.077.627.000	8.077.627.000	-
Jumlah Pendapatan Usaha	42.773.310.300	57.831.111.738	15.057.801.438	35,20

Sumber: PDAM Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin 2022, data diolah

Pada tahun 2019 pendapatan pada PDAM Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin mengalami peningkatan 35,20%. Hal ini terjadi karena adanya penambahan pelanggan sebanyak 2.245. Adanya penambahan jumlah sebanyak 2.245 pelanggan mempengaruhi penambahan pada sambungan baru 71,33%. Dapat dilihat adanya kenaikan pada anggaran penyambungan kembali 624,37%. Hal ini dikarenakan banyaknya pemindahan meter air dirumah tangga sederhana yang tidak menempati rumahnya sehingga memasang ulang sambungan pada saat menggunakan air.

Tabel 5
PDAM Tirta Randik
Rekapitulasi Anggaran dan Realisasi Pendapatan Usaha
Tahun 2020

Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih	(%)
Pendapatan Air:	50.399.886.100	47.667.855.700	(2.732.030.400)	(5,42)
Pendapatan Non Air	10.284.920.000	10.080.766.960	(204.153.040)	(1,99)
Sambungan Baru	2.057.880.000	1.799.613.737	(258.266.263)	(12,55)
Denda	2.181.000.000	2.152.095.000	(28.905.000)	(1,33)
Penyambungan Kembali	4.500.000	22.865.750	18.365.750	408,13
Subsidi Pemkab Muba	5.993.540.000	5.993.540.000	-	-
Pendapatan Jasa Giro	42.000.000	97.239.273	55.239.273	131,52
Pendapatan Non Air Lainnya	6.000.000	15.413.200	9.413.200	156,89
Jumlah Pendapatan Usaha	60.684.806.100	57.748.622.660	(2.936.183.440)	(4,84)

Sumber: PDAM Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin 2022, data diolah

Pendapatan pada tahun 2020 mengalami penurunan dikarenakan adanya beberapa faktor yaitu, karena pada masa pandemi Covid-19 jumlah pelanggan mengalami peningkatan sebanyak 2.164, tetapi pemakaian atau konsumsi air pelanggan menurun. Hal ini disebabkan karena adanya penghematan atau konsumsi air pelanggan dikarenakan dampak pandemi Covid-19 terhadap keuangan masyarakat. PDAM Tirta Randik menetapkan target ansumsi pemakaian air pelanggan sebesar 3.000 sedangkan realisasinya 2.245 hal ini berpengaruh terhadap pendapatan air sehingga terjadinya penurunan pendapatan pada tahun 2020.

Penurunan pada pendapatan denda (1,33%) terjadi karena kurang aktifnya tim penagihan untuk menagih rekening air dan pelanggan yang telat membayar tagihan rekening air. pada penyambungan kembali mengalami kenaikan 408,13% ini terjadi disebabkan pada tahun 2020 banyak melakukan penyambungan kembali setelah pihak PDAM memutuskan sambungan karena jumlah rumah yang tidak dihuni, yang telah dipasang PDAM tidak digunakan. Adanya tambahan subsidi Pemkab Muba yang bertujuan untuk mendukung pelayanan air bersih kepada masyarakat. Berdasarkan keterangan diatas dapat diketahui bahwa laporan pertanggungjawaban pusat pendapatan PDAM Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin telah cukup memadai.

Analisis Penilaian Kinerja Pusat Biaya

Dalam penelitian ini anggaran digunakan sebagai informasi akuntansi pertanggungjawaban. Realisasi biaya yang terjadi dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya di mana hasil analisis tersebut disajikan berupa persentase perbandingan. Dari analisis ini kemudian dapat ditetapkan besarnya penyimpangan yang nantinya akan dimintakan pertanggungjawaban kepada manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

Selisih antara anggaran dan realisasi akan dianalisis lebih lanjut untuk mengetahui apa penyebabnya. Selisih antara biaya sebenarnya dengan biaya yang dianggarkan bisa menguntungkan (*favorable*) dan bisa tidak menguntungkan (*unfavorable*). Jika realisasi lebih kecil daripada anggaran maka kinerja manajer tersebut dinyatakan baik. Sebaliknya, Jika perbedaan bersifat tidak

menguntungkan (*unfavorable*). *Unfavorable* terjadi apabila anggaran biaya yang terealisasi lebih besar dari anggaran yang disediakan oleh perusahaan. Direktur akan diminta pertanggungjawabannya oleh Bupati dan apabila Direktur tidak dapat mempertanggungjawabkannya, maka akan diambil tindakan tegas dengan memberikan peringatan dan teguran, bahkan pemecatan (*punishment*) serta memberikan saran-saran agar manajer tersebut dapat memperbaiki kinerjanya di masa yang akan datang. Jika perbedaan bersifat menguntungkan, maka direktur akan memberikan (*reward*). Rumus yang digunakan untuk mengukur efisiensi biaya adalah sebagai berikut:

$$\text{Selisih Biaya} = \text{Anggaran Biaya} - \text{Realisasi Biaya}$$

$$\text{Presentase} = \frac{\text{Realisasi Biaya}}{\text{Anggaran Biaya}} \times 100 \%$$

Pertanggungjawaban pusat biaya pada PDAM Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin tahun 2018 sampai 2020 sebagai berikut:

Tabel 6
PDAM Tirta Randik
Rekapitulasi Anggaran dan Realisasi Biaya
Tahun 2018

Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih	(%)
Biaya Sumber	17.835.668.509	18.586.250.781	750.582.272	4,21
Biaya Pengolahan Air	8.910.062.000	13.687.621.688	4.777.559.688	53,62
Biaya Transmisi Distribusi	7.079.118.835	22.665.483.281	15.586.364.446	220,17
Biaya Adm & Umum	16.067.282.489	24.320.561.205	8.253.278.716	51,37
Jumlah Biaya Usaha	49.892.131.833	79.259.916.956	29.367.785.123	58,86

Sumber: PDAM Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin (2022), data diolah

Tabel 6 menunjukkan anggaran dan realisasi biaya PDAM Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin pada tahun 2018. Pada tahun 2018 Biaya usaha mengalami kerugian dengan selisih yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) Rp 29.367.785.123,-, atau 58,86%. Pada biaya sumber di atas anggaran sebesar Rp 750.582.272,-, atau 4,21%. Hal ini dikarenakan biaya operasi yang melampaui anggaran yang telah ditetapkan, yaitu biaya pemeliharaan, biaya air baku, dan beban penyusutan.

Pada biaya pengolahan air realisasi juga di atas anggaran sebesar Rp 4.777.559.688,-, atau 53,62%. Hal ini terjadi karena, rendahnya anggaran beban penyusutan untuk instalasi pengolahan air karena persediaan bahan kimia yang ada digudang sudah habis, jadi anggaran yang telah ditetapkan terealisasi melebihi anggaran sebesar Rp 6.761.073.246,-, Realisasi biaya transmisi dan distribusi di atas anggaran sebesar Rp 15.586.364.446,-, atau 220,17%. Hal ini disebabkan adanya peningkatan jam operasi layanan dan pemeriksaan meter induk dan water meter pelanggan secara berkala untuk mengurangi kebocoran yang disebabkan kerusakan meter pelanggan dan rendahnya anggaran beban penyusutan untuk instalasi transmisi dan distribusi.

Tabel 7
PDAM Tirta Randik
Rekapitulasi Anggaran dan Realisasi Biaya
Tahun 2019

Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih	(%)
Biaya Sumber	23.144.373.982	22.886.823.175	(257.550.807)	-1,11%
Biaya Pengolahan Air	15.073.678.013	17.888.524.145	2.814.846.132	18,67%
Biaya Transmisi Distribusi	15.905.618.086	22.725.869.393	6.820.251.307	42,88%
Biaya Umum & Administrasi	18.791.368.083	28.867.129.012	10.075.760.929	53,62%
Jumlah Biaya Usaha	72.915.038.164	92.368.345.725	19.453.307.561	26,68%

Sumber: PDAM Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin (2022), data diolah

Berdasarkan Tabel 7 anggaran biaya sebesar Rp 72.915.038.164,-, realisasinya sebesar Rp 92.368.345.725,-, dengan selisih *unfavorable* sebesar Rp 19.453.307,561,-, atau 26,68%. hal ini disebabkan, pada biaya pengolahan air mengalami kenaikan sebesar 18,67%, ini disebabkan dampak kekeringan yang mengakibatkan manajemen harus menambah kekuatan pompa sebagai bagian dari pemeliharaan instalasi pengolahan air sehingga timbul pembekakan biaya sebesar 18,67% dari yang dianggarkan. Biaya-biaya yang mengalami kenaikan pada biaya administrasi dan distribusi ini disebabkan karena naiknya upah dan lembur bagi pekerja dan pegawai serta penambahan peralatan kantor, sehingga aktiva yang diusutkan bertambah. Realisasi biaya umum dan administrasi mengalami kenaikan sebesar 53,62%. Ini terjadi karena terdapatnya pergantian ukuran pipa, yang semula volume pipa tersebut kecil diganti menjadi pipa yang lebih besar. Pergantian pipa tersebut berdampak pada biaya listrik yang semakin

meningkat, karena semakin besar pipa maka membutuhkan daya yang lebih besar untuk mengalirkan air.

Tabel 8
PDAM Tirta Randik
Rekapitulasi Anggaran dan Realisasi Biaya
Tahun 2020

Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih	(%)
Biaya Langsung Usaha				
Biaya Sumber	26.674.860.105	23.447.015.602	(3.227.844.503)	(12,10)
Biaya Pengolahan Air	17.600.103.940	16.848.511.179	(751.592.761)	(4,27)
Biaya Transmisi Distribusi	19.314.162.407	24.995.145.401	5.680.982.994	29,41
Jumlah Biaya Usaha	63.589.125.452	65.290.672.181	1.701.546.729	2,68
Biaya umum & Adm	21.341.896.935	25.069.231.608	3.727.334.673	17,47
Jumlah Biaya Usaha	84.931.023.387	90.359.903.789	5.428.880.402	6,39

Sumber: PDAM Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin (2022), data diolah

Tabel 8 menunjukkan anggaran biaya sebesar Rp 84.931.023.387,-, realisasinya sebesar Rp 90.359.903.789,-, dengan selisih *unfavorable* sebesar Rp 5.428.880.402,-, atau 6,39%. Hal ini disebabkan antara lain, pada biaya transmisi dan distribusi melebihi anggaran dengan selisih 29,41%. Hal ini disebabkan bertambahnya aset tetap sehingga terdapat kenaikan biaya penyusutan aktiva tetap, adanya kenaikan biaya pemeliharaan instalasi untuk peningkatan pelayanan air bersih ke masyarakat serta meningkatnya biaya listrik dan pegawai. Pada biaya biaya umum dan administrasi melebihi anggaran dengan selisih 17,47%. Hal ini dikarenakan perusahaan belum memiliki indikator kinerja kunci (*key performance indicators*) yang dilengkapi penetapan kontrak manajemen dan karyawan dalam upaya mengukur produktivitas secara komprehensif serta belum memiliki SOP.

Berdasarkan rekapitulasi pusat biaya pada PDAM Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin dari tahun 2018 sampai tahun 2020 menunjukkan anggaran dan realisasi pada pusat biaya pada 3 tahun berturut-turut mengalami penurunan kinerja, karena belum mampu menekan biaya-biaya pada perusahaan. Dengan diadakannya akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya sangat penting dalam pencapaian prestasi perusahaan dalam mengontrol biaya agar dapat dijadikan oleh pihak manajemen sebagai dasar untuk menyusun anggaran dan biaya pada periode berikutnya, sehingga tercapainya penekanan biaya yang efisien dan efektif.

Jadwal pelaksanaan penilaian kinerja yang dilakukan setiap akhir semester sudah cukup baik. Kinerja manajemen harus selalu dievaluasi untuk mengetahui

seberapa besar usahanya dalam mencapai target perusahaan. Selain itu penilaian kinerja ini juga akan memberikan motivasi dan menekan perilaku yang tidak seharusnya dalam perusahaan. Proses penilaian kinerja juga cukup baik, dengan adanya pembagian persentase anggaran yang dibandingkan dengan realisasi pada tiap semester. perusahaan juga belum memisahkan biaya yang dapat dikendalikan dengan biaya yang tak dapat dikendalikannya dalam laporan pertanggungjawaban tersebut dengan tidak adanya pemisahan antara biaya yang dapat dikendalikan dengan biaya yang biya yang tidak dapat dikendalikan, maka manajer bertanggungjawab terhadap seluruh biaya yang terjadi.

Penilaian kinerja pun menjadi kurang efektif karena biaya tidak terkendali menjadi tanggung jawab manajer tersebut. Pemberian *reward* dan *punishment* pada manajer setelah dilakukannya penilaian kinerja sudah cukup baik. Dengan adanya kebijakan ini maka perusahaan telah memberikan suatu motivasi dan menunjuk kepeduliannya pada para pegawai yang bekerja diperusahaan.

Simpulan

Penilaian kinerja pusat pendapatan PDAM Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin dilakukan dengan cara membandingkan angka pendapatan yang sebenarnya dengan pendapatan yang dianggarkan. Hasil antara selisih yang terjadi antara anggaran dan realisasi akan dijadikan bahan evaluasi untuk perbaikan-perbaikan pada periode anggaran yang akan datang.

Penilaian kinerja pusat biaya PDAM Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin dilakukan dengan cara membandingkan antara yang dianggarkan dengan realisasi. Selama tiga tahun dari tahun 2018-2020, realisasi biaya rata-rata diatas anggaran yang berarti bahwa estimasi biaya cenderung turun sepanjang tahun dan upaya perbaikan dan penghematan belum mampu melampaui anggaran yang ditetapkan.

Saran

Merujuk pada simpulan hasil penelitian, maka Penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban biaya, sebaiknya anggaran yang telah ditentukan pada periode sebelumnya dilakukan tindakan koreksi. Meskipun adanya penyimpangan yang terjadi masih dalam batas

pengendalian sehingga manajemen dapat mengantisipasi agar realisasi tidak menyimpang jauh dari anggaran yang telah ditetapkan.

2. Dilakukan pemisahan antara biaya terkendali (controllable cost) dengan biaya tidak terkendali (uncontrollable cost) oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban, sehingga jelas batas-batas yang dapat dipertanggungjawabkan. Upaya yang dilakukan PDAM Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin diantaranya estimasi biaya-biaya penyebab membengkaknya biaya dari anggaran harus betul-betul dapat disusun berdasarkan data historis sehingga kemelencengan biaya dapat diminimalkan.

DAFTAR PUSTAKA

Fadhilah, M. 2017. *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada Perusahaan Daerah Air Minum Jayapura*. Makassar: Universitas Hasanudin.

Lestari, A. 2020. *Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan dan Biaya Pada KSPPS BMT Marwah Danau Binguang*. Riau: Universitas Islam Negeri Syarif Kasim Riau Pekanbaru.

Sanusi, Anwar. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.

Sekaran, Uma. 2009. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.

Simamora, H. 2012. *Akuntansi Manajerial*. Riau: Star Gate Publisher.

Sugiyono. 2019. *Metode Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.