



PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM PENILAIAN KINERJA PADA KSP KOPDIT HIRO HELING

Mutia¹, Maria Nona Dince², Amanda Yecci Noeng³

Universitas Nusa Nipa, Indonesia

Alamat : Jalan Kesehatan Nomor 3, Beru, Alok Timur, Kabupaten Sikka, NTT

Email: mutia15600@gmail.com

Abstrack

Responsibility accounting is a management accounting system that emphasizes the distribution of authority and responsibility at each responsibility center to support the control and evaluation of organizational performance. There are five requirements for implementing responsibility accounting: organizational structure, budgeting, separation of controllable and uncontrollable costs, account code classification, and responsibility accounting reports. This study aims to understand the implementation of responsibility accounting in performance assessment at KSP Kopdit Hiro Heling. The method used in this study is qualitative descriptive, with data collection techniques through observation, interviews, and documentation. The results show that the implementation of responsibility accounting at KSP Kopdit Hiro Heling is still not effective based on the five indicators of responsibility accounting. This condition impacts the suboptimal performance assessment of responsibility centers.

Keywords: *Responsibility Accounting, Performance Evaluation, KSP Kopdit Hiro Heling*

Abstrak

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi manajemen yang menekankan pembagian wewenang dan tanggungjawab pada setiap pusat pertanggungjawaban guna mendukung pengendalian dan evaluasi kinerja organisasi. Untuk diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban terdapat lima syarat yaitu, struktur organisasi, anggaran, pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali, klasifikasi kode rekening dan laporan akuntansi pertanggungjawaban. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja Pada KSP Kopdit Hiro Heling. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada KSP Kopdit Hiro Heling masih belum efektif berdasarkan lima indikator akuntansi pertanggungjawaban. Kondisi tersebut berdampak pada kurang optimalnya penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban.

Kata Kunci : Akuntansi Pertanggungjawaban, Penilaian Kinerja, KSP Kopdit Hiro Heling

Pendahuluan

Koperasi adalah bentuk kerjasama di bidang ekonomi yang sesuai dengan Pancasila dan UUD 1945. Di dalam UUD 1945 pasal 33 ayat 1 yaitu ditegaskan bahwa perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan. Dalam penjelasan pasal 1 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian menyatakan bahwa koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan.

Menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 Pasal 3 tentang Perkoperasian, koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota khususnya masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Di Indonesia, ada beberapa jenis

koperasi salah satunya adalah Koperasi Simpan Pinjam (KSP).

Koperasi Simpan Pinjam Koperasi Kredit Hiro Heling merupakan sebuah lembaga keuangan yang menjadi mitra kerja kampus Universitas Nusa Nipa Maumere. Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Kopdit Hiro Heling di dirikan atas inisiatif dari 13 orang warga masyarakat Wairhubing dan dimotivasi oleh Pater Fritz Braun SVD yang berdiri pada tanggal 15 Agustus 1989, berbadan hukum dengan Nomor Badan Hukum 44/BH/KWK.24/X/1997 (Primer Kabupaten) dan Nomor Badan Hukum 05/PAD/BH/XXIX/III/2016 (Primer Provinsi) yang beralamat di Jalan Nai Roa, Wairhubing, Desa Watuliwung, Kecamatan Kangae, Kabupaten Sikka. Koperasi Hiro Heling merupakan koperasi dengan wilayah kerja yang meliputi Provinsi Nusa Tenggara Timur dengan tujuh kantor tempat pelayan yang menyebar di beberapa kabupaten dan yang menjadi lokasi magang penulis adalah Kantor Pusat KSP Kopdit Hiro Heling.

KSP Kopdit Hiro Heling memiliki standar pencapaian realisasi pinjaman dan target anggota masuk perbulan yang dibebankan pada bagian kredit. Bagian kredit diharapkan mampu mencairkan dana pinjaman ke anggota sesuai dengan jumlah yang telah diberikan. Apabila dalam kurun waktu satu bulan belum bisa memenuhi target, General Manager masih akan memberikan tenggang waktu, sehingga dibulan tertentu yang tidak mencapai target akan diakumulasi dibulan berikutnya. Tetapi jika bulan berikutnya tidak mencapai target, maka akan menyebabkan keterbatasan modal karena modal koperasi berasal dari simpanan anggota. Hal ini akan menghambat kemampuan koperasi untuk menjalankan dan mengembangkan usahanya serta melayani anggota secara efektif.

Untuk mengatasi hal tersebut maka koperasi harus mendapatkan informasi

yang dibutuhkan untuk tujuan pengambilan keputusan. Sehubungan dengan itu peranan akuntansi pun semakin dibutuhkan terutama untuk memperoleh informasi tersebut. Peran serta manajer sangat dibutuhkan dalam mengaktualisasikan peranan akuntansi tersebut sebagai alat pengawasan biaya yang kita kenal dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Menurut Supriyono (2017) dalam Lumeno (2023:64) akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem akuntansi yang digunakan untuk merencanakan, mengukur, dan mengevaluasi kinerja organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab para managernya.

Menurut Torang (2014:74) kinerja adalah kuantitas dan kualitas hasil kerja individu atau sekelompok individu dalam organisasi untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi. Salah satu cara untuk mengevaluasi kinerja yaitu dengan penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan suatu metode mengevaluasi dan menghargai kinerja seorang karyawan.

Berdasarkan uraian dan pengamatan penulis selama mengikuti magang pada KSP Kopdit Hiro Heling belum menerapkan akuntansi pertanggungjawaban secara optimal berdasarkan kelima syaratnya, dimana pusat pertanggungjawaban yang ada di KSP Kopdit Hiro Heling masih belum terdesentralisasi dengan baik. Pada struktur organisasi KSP Kopdit Hiro Heling terdapat empat divisi fungsional yaitu Divisi Administrasi, Umum dan Keuangan, Divisi Pengkreditan, Diklat dan Promosi, Divisi Audit dan Monitoring serta Divisi *Human Resources Management* (HRM). Namun, dalam pelaksanaannya struktur organisasi masih belum berjalan

secara optimal karena terdapat sentralisasi fungsi pengawasan pada General Manager akibat perampangan Divisi Audit Dan Monitoring. Kondisi ini menyebabkan fungsi pengendalian internal menjadi kurang efektif.

Dari kelima indikator dalam akuntansi pertanggungjawaban yang dibahas, ditemukan juga bahwa pada KSP Kopdit Hiro Heling belum melakukan pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Sehingga koperasi belum mampu melakukan pengendalian biaya dengan baik dan apabila terjadi penyimpangan tidak ditentukan siapa dan departemen mana yang harus bertanggungjawab. Pada sistem pelaporan pertanggungjawaban pun masih sering terjadi kendala, karena laporan pertanggungjawaban yang tidak mengikuti arahan atau format data base dari pimpinan yang membuat karyawan mengalami kesulitan atau kesalahan. Selain itu, berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Kepala Divisi Pengkreditan, Diklat dan Promosi terkait anggaran dan realisasi, beliau mengatakan bahwa pada keseluruhan kegiatan tidak semua anggaran dapat mencapai target.

Berikut ini adalah tabel realisasi dan anggaran pada kantor KSP Kopdit Hiro Heling

Tabel 1.1 Laporan Pertanggungjawab Anggaran dan Realisasi Pendapatan dan Biaya KSP Kopdit Hiro Heling Periode 2024

NO .	Nama Akun	Keadaan Des 2023	Rencana Des 2024	Realisasi	Pertumbuhan	Ket
1.	Pendapatan	5.591.024.467,-	6.952.526.347,-	4.994.907.982,-	(596.116.485)	<i>unfavorable</i>
2.	Biaya-biaya	5.138.510.649,-	6.179.765.232,-	4.587.293.391,-	(551.217.258)	<i>Favorable</i>
3.	SHU	452.513.818,-	772.761.115,-	409.253.908,-	(43.259.910)	<i>unfavorable</i>

Sumber Data : KSP Kopdit Hiro Heling

Berdasarkan tabel diatas, pada tahun buku 2024 pendapatan pada KSP Kopdit Hiro Heling menunjukkan selisih tidak menguntungkan (*Unfavorable*) sebesar Rp.596.116.485,-. Beban menunjukkan selisih menguntungkan (*Favorable*) sebesar Rp. 551,217,258. Hal ini menunjukkan adanya pengelolaan

biaya yang cukup efisien karena pengeluaran real lebih rendah dari yang dianggarkan. Sedangkan SHU menunjukkan selisih tidak menguntungkan (*Unfavorable*) sebesar Rp. 43,259,910,-. Hal ini menunjukkan penurunan SHU karena turunnya pendapatan, meskipun biaya berhasil ditekan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja dimasing-masing organisasi belum maksimal. Hal ini disebabkan karena perusahaan belum melaksanakan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan baik atau belum efisien dalam penerapannya. Oleh sebab itu, penulis tertarik untuk meninjau kembali terkait penerapan akuntansi pertanggungjawaban sesuai dengan kelima syaratnya pada KSP Kopdit Hiro Heling dan bagaimana perannya dalam mendukung penilaian kinerja.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis tertarik mengambil judul tentang **“Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pada KSP Kopdit Hiro Heling”**.

Tinjauan Teori

Agency Theory

Grand Theory yang mendasari penulisan laporan ini adalah teori keagenan. Menurut Jensen & Mekling, (1976:308) *agency theory* adalah suatu versi dari *game theory* yang membuat suatu model kontraktual antar dua atau lebih orang (pihak). Teori keagenan muncul karena adanya hubungan antara agen dan prinsipal.

Dipandang dari sudut pandang teori keagenan diatas, jika dihubungkan dengan tingkat organisasi KSP Kopdit Hiro Heling, maka hubungan General Manager selaku manajemen puncak dengan para kepala divisi, manager cabang dan

kepala bagian adalah seperti hubungan antara *principals* dan *agents*. General Manager adalah *principals* dan kepala divisi, Manager cabang, kepala bagian serta para staf karyawan adalah *agents*. *Principals* memberikan wewenang pengaturan kepada agen.

Sebagai bentuk pertanggungjawaban atas wewenang yang diberikan, agen diwajibkan memberikan laporan pertanggungjawab kepada principal. Laporan ini berisi informasi mengenai pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerja selama periode tertentu. Dalam hal ini, akuntansi pertanggungjawaban berperan penting sebagai alat untuk mengukur, menilai dan mengevaluasi kinerja agen berdasarkan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Dengan adanya akuntansi pertanggungjawab manajemen puncak dapat menilai sejauh mana tugas yang diberikan telah dilaksanakan secara efektif dan sesuai dengan tujuan organisasi.

Koperasi

Menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 Pasal 3 tentang Perkoperasian, mengatakan bahwa koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan.

Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen dan sistem akuntansi yang dikaitkan dan disesuaikan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi. Berikut beberapa pendapat terkait pengertian akuntansi pertanggung jawaban, antara lain :

menurut Garrison *et al.*,(2022) dalam Nabila Nur, (2024:224), akuntansi

pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang digunakan untuk memberikan informasi yang relevan kepada manajer dalam mengendalikan operasional dan mengevaluasi kinerja berdasarkan pusat pertanggungjawaban masing-masing.

Sedangkan menurut Anggriawa (2020:08) mendefinisikan Akuntansi Pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang dibangun sesuai dengan sifat dan aktivitas perusahaan, tujuannya adalah agar setiap unit organisasi dapat mempertanggungjawabkan hasil dari aktivitas unit yang diawasinya.

Syarat-Syarat Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (2016:166) dalam (Asna, 2023:4), agar sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat diterapkan, ada lima syarat yang harus dipenuhi, diantaranya:

1. Struktur organisasi yang jelas mendefinisikan wewenang dan tanggungjawab di setiap tingkat manajemen.
2. Penyusunan Anggaran yang disusun untuk tiap tingkatan manajemen.
3. Penggolongan Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali biaya oleh manajemen tertentu dalam operasi.
4. Adanya Klasifikasi Kode Rekening perusahaan atau organisasi yang dikaitkan dengan kewenangan pengendalian pusat pertanggungjawaban.
5. Laporan Pertanggungjawaban kepada manajer yang bertanggungjawab (*responbility reports*).

Penilaian Kinerja

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).

Tahap-Tahap Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan proses penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk memastikan bahwa karyawan atau unit kerja mampu mencapai target yang telah ditetapkan. Proses ini dilakukan secara sistematis melalui beberapa tahapan (Dessler, 2020), diantaranya :

- a. Penetapan Tanggungjawab
- b. Standar sebagai Tolak Ukur Kinerja
- c. Evaluasi Kinerja
- d. Pemberian Penghargaan atau Hukuman

Metode

Metode analisa data yang digunakan penulis dalam menganalisa masalah yang ada menggunakan metode deskriptif kualitatif. Untuk mendapatkan data mengenai akuntansi pertanggungjawaban, penulis menggunakan teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dokumentasi dan studi pustaka. Selanjutnya penulis mengolah data yang diperoleh dengan menganalisis sesuai dengan teori yang ada dan diberikan kesimpulan berdasarkan penelitian tersebut.

Data primer yang digunakan berasal dari opini subjek yang diperoleh dari hasil wawancara yang dilakukan dengan General Manager dan Kepala Kadiv Keuangan dan Kadiv Pengkreditan KSP Kopdit Hiro Heling, sedangkan data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berupa Laporan Pertanggungjawaban Anggaran Dan Realisasi Pada KSP Kopdit Hiro Heling.

Teknik analisis data dalam penelitian ini meliputi tiga alur kegiatan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles & Huberman,

2014).

Hasil Dan Pembahasan

Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada KSP Kopdit Hiro Heling

Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada KSP Kopdit Hiro Heling belum cukup memadai, hal ini didukung dengan belum sepenuhnya syarat-syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Syarat-syarat tersebut terdiri dari struktur organisasi, anggaran, penggolongan biaya, klasifikasi kode rekening dan sistem pelaporan biaya. Namun, jika dilihat dari aturan yang telah ditetapkan KSP Kopdit Hiro Heling sudah memenuhi dan sudah sesuai serta sudah dalam kategori baik.

Berikut ini penulis uraikan pada masing-masing indikator :

1. Struktur Organisasi

Dalam akuntansi pertanggungjawaban struktur organisasi harus menggambarkan aliran tanggung jawab, wewenang serta posisi yang jelas untuk setiap unit kerja dari setiap tingkat manajemen selain itu juga harus menggambarkan pembagian tugas dengan jelas.

Pada KSP Kopdit Hiro heling secara formal telah memiliki struktur organisasi fungsional. Keberadaan struktur ini menunjukkan bahwa secara konseptual KSP Kopdit Hiro Heling telah memenuhi salah satu syarat utama penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Namun, dalam pelaksanaannya struktur organisasi tersebut masih belum optimal karena terdapat sentralisasi tugas pada General Manager akibat perampangan Divisi Audit Dan Monitoring.

Bila dibandingkan dengan teori akuntansi pertanggungjawaban, KSP Kopdit Hiro Heling telah memenuhi syarat akuntansi pertanggungjawaban yaitu struktur organisasi. Namun masih memerlukan penguatan dalam pelaksanaan

agar selaras dengan prinsip akuntansi pertanggungjawaban.

2. Anggaran

Anggaran secara teori diidentifikasi sebagai alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi Mukin (2023:81). Dalam teori akuntansi pertanggungjawaban, setiap pusat pertanggungjawaban harus ikut serta dalam penyusunan anggaran karena anggaran merupakan gambaran rencana kerja perusahaan yang akan dilaksanakan dan sebagai dasar untuk menilai suatu kinerja perusahaan.

Proses penyusunan anggaran pada KSP Kopdit Hiro Heling menggunakan pendekatan *bottom up*, dimana anggaran disusun terlebih dahulu pada kantor cabang dengan mengevaluasi anggaran sebelumnya. Setelah itu, cabang akan melakukan penggalan masalah dan kebutuhan anggota pada rapat kelompok yang kemudian akan dilakukan analisa kebutuhan anggaran berdasarkan program yang telah ditetapkan. Anggaran yang telah ditetapkan dikantor cabang dikirim ke kantor pusat untuk dikompilasi. Kompilasi dan pembahasan anggaran dikantor pusat melibatkan seluruh manajemen. Rancangan Anggaran hasil pembahasan di tingkat manajemen akan diajukan ke Pengurus oleh General Manager untuk dibahas pada Rapat Gabungan Pengurus, Pengawas dan General Manager. Hasil pembahasan Rancangan anggaran akan dibahas pada Rapat kelompok dan Pra RAT dan selanjutnya akan ditetapkan pada Rapat Anggota Khusus. Anggaran yang telah ditetapkan pada Rapat Anggota Khusus, diserahkan kepada bagian keuangan untuk diproses.

Bila dibandingkan dengan teori penerapan akuntansi pertanggungjawaban, maka dapat dikatakan bahwa KSP Kodit Hiro Heling telah memenuhi salah satu syarat akuntansi pertanggungjawaban, yaitu anggaran.

3. Pemisahan Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali

Dalam teori akuntansi pertanggungjawaban penggolongan biaya merupakan suatu proses pengelompokan biaya secara sistematis atas keseluruhan elemen biaya yang ada. Penggolongan biaya bertujuan untuk membantu para manajer mengetahui biaya mana yang harus dipertanggungjawabkan dan membantu dalam mengendalikan biaya tersebut.

Pemisahan biaya pada KSP Kopdit Hiro Heling belum dilakukan secara jelas, dimana tidak diketahui mana yang menjadi biaya terkendali dan mana yang menjadi biaya tidak terkendali. KSP Kopdit Hiro Heling hanya menggolongkan biaya berdasarkan aktivitas koperasi saja. Selain itu, pada laporan pertanggungjawaban tidak mencerminkan besarnya biaya yang menjadi tanggungjawab manajer dalam pusat pertanggungjawaban. Dalam hal ini, perlu diadakan klasifikasi biaya yang jelas dengan memisahkan biaya yang dapat di kendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan, sehingga mempermudah pemimpin mengantisipasi apabila terjadinya penyimpangan.

Bila dibandingkan dengan teori akuntansi pertanggungjawaban. Maka dapat dikatakan bahwa KSP Kopdit Hiro Heling belum dapat memenuhi syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban yaitu penggolongan biaya. Namun, pada KSP Kopdit Hiro Heling tetap mengendalikan biaya berdasarkan anggaran yang sudah ditetapkan.

4. Klasifikasi Kode Rekening

Kode rekening berperan penting bagi laporan keuangan. Pengelolaan data akuntansi sangat berguna pada penggunaan kode untuk mencatat, mengklasifikasikan, menyimpan, dan mengambil data keuangan. Rekening

dalam perusahaan atau organisasi jumlahnya cukup banyak, sehingga sebaiknya diberi kode Mulyadi (2010) dalam Mukin (2023:83).

KSP Kopdit Hiro Heling telah menerapkan pengklasifikasian kode rekening berdasarkan buku panduan khusus yang diatur dalam buku Sistem Akuntansi Keuangan Koperasi. Pengklasifikasian kode rekening yang digunakan dalam KSP Kopdit Hiro Heling terdiri dari tiga sampai empat digit. Digit pertama jenis perkiraan dan beberapa digit berikutnya merupakan subjenis perkiraan. Kode nomor 1 merupakan kelompok aktiva lancar, kode nomor 2 merupakan kelompok aktiva tetap, kode nomor 3 merupakan aktiva lain-lain, kode nomor 4 kelompok hutang, kode nomor 5 modal, kode nomor 6 kelompok pendapatan, dan kode nomor 7 merupakan kelompok beban.

Bila dibandingkan dengan teori akuntansi pertanggungjawaban, maka dapat dikatakan bahwa KSP Kopdit Hiro Heling telah menerapkan salah satu syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Dalam hal ini, yaitu pengklasifikasian kode.

5. Laporan Akuntansi Pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban merupakan laporan yang memuat informasi mengenai perbandingan antara anggaran dengan realisasi yang memiliki peran dalam pengawasan dan pengendalian kegiatan operasional perusahaan. Laporan ini disusun secara periodik oleh setiap pusat pertanggungjawaban untuk disampaikan kepada manajer yang berada di atasnya sebagai bentuk pertanggungjawaban kinerja

KSP Kopdit Hiro Heling telah menerapkan sistem pelaporan biaya dimana semua kegiatan yang terjadi dilaporkan dalam bentuk laporan pertanggungjawaban dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasi

selama satu tahun. Laporan pertanggungjawaban dibuat setahun sekali dan dimulai dari kantor cabang yang telah difasilitasi format LPJ, kemudian dikirim ke kantor pusat untuk dikompilasi dan dibahas di kantor pusat bersama semua manajemen. Setiap akhir tahun akan direkapitulasi dalam format Laporan Pertanggungjawaban Pengurus dan Pengawas yang kemudian akan dilaporkan setiap tahun pada Rapat Anggota Tahunan.

Namun, masih terdapat kendala pada sistem pelaporan bulanan, dimana pada setiap evaluasi yang diadakan setiap awal bulan, database yang dilaporkan manajemen tidak mengikuti arahan atau format data base dari pimpinan sehingga masih terjadi kesalahan.

Bila dibandingkan dengan teori akuntansi pertanggungjawaban, maka dapat dikatakan bahwa sistem pelaporan pada KSP Kopdit Hiro Heling telah dilakukan, akan tetapi masih memerlukan perbaikan pada sistem pelaporan bulanan.

Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pada KSP Kopdit Hiro Heling

Menurut Mulyadi, (2019) dalam Riyanti (2024:42) penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja ada empat indikator yaitu adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban yang terdiri dari pusat laba, pusat biaya, pusat pendapatan dan pusat investasi. Standar ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja, Evaluasi kinerja serta Sistem *Reward* Dan *Punishment*. Berikut adalah peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja :

1. Identifikasi Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Mahsun (2013:93), pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang kinerjanya diukur berdasarkan tanggung jawab yang dibebankan

kepadanya. Pusat pertanggungjawaban terdiri dari pusat biaya, pusat investasi, pusat pendapatan dan pusat laba. Pembentukan pusat pertanggungjawaban bertujuan untuk memperjelas garis wewenang dan tanggung jawab sehingga memudahkan proses penilaian kinerja.

Identifikasi pusat pertanggungjawaban pada KSP Kopdit Hiro Heling hanya terdapat dua pusat pendapatan dan pusat biaya. Pusat pendapatan terdapat pada divisi pengkreditan, diklat & promosi dimana divisi ini menghasilkan pendapatan dari bunga pinjaman anggota dan tentunya ada biaya yang timbul dalam rangka memperoleh pendapatan tersebut. Pusat biaya terdapat pada divisi Adm, Umum & Keuangan karena setiap biaya yang dikeluarkan baik itu untuk pinjaman anggota maupun untuk biaya-biaya keperluan lain dikeluarkan oleh bagian keuangan.

2. Standar Sebagai Tolak Ukur Kinerja

Standar kinerja berfungsi sebagai tolak ukur untuk menilai sejauh mana manajer pusat pertanggungjawaban mampu melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang telah dibebankan padanya. Menurut Asril, (2019) anggaran memberikan standar yang dapat mengendalikan penggunaan berbagai sumber daya perusahaan, pengendalian dicapai dengan membandingkan hasil actual dengan hal yang dianggarkan secara periodik. Selain anggaran, organisasi biasanya menggunakan indikator kinerja utama *Key Performance Indicator* (KPI) yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab. Standar ini penting untuk memastikan bahwa sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat berjalan dengan efektif.

Standar sebagai tolak ukur kinerja yang digunakan pada KSP Kopdit Hiro Heling adalah *Key Performance Indicators* Selain itu, KSP Kopdit Hiro Heling

juga menggunakan anggaran sebagai standar tolak ukur dalam menilai kinerja, dimana anggaran tersebut disusun sebagai rencana kerja dan target keuangan dalam satu periode tertentu, kemudian digunakan sebagai dasar pembandingan antara rencana dan realisasi.

3. Evaluasi Kinerja

Kinerja manajemen umumnya di ukur dengan membandingkan realisasi dan anggaran yang biasa disebut analisis varians. Analisis Varians dilakukan dengan cara mengevaluasi selisih terjadinya antara anggaran dan realisasi. Selisih anggaran dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu selisih menguntungkan (*favorable*) dan tidak menguntungkan (*unfavorable*).

Evaluasi kinerja yang dilakukan pada KSP Kopdit Hiro Heling dilaksanakan setiap tahun pada semester I dibulan juli dan semester II di bulan januari tahun berikutnya. Adapun evaluasi rutin kinerja yang selalu dilakukan setiap awal bulan. Evaluasi kinerja pada KSP Kopdit Hiro Heling dilakukan dengan membandingkan antara target yang telah ditetapkan dan realisasi yang dicapai. Pada laporan pertanggungjawaban anggaran dan realisasi tahun 2024 terjadi penurunan kinerja yaitu pada pendapatan dan SHU menunjukkan selisih merugikan (*Unfavorable*) sebesar Rp.596.116.485 dan Rp.43.259.910 dari target yang dianggarkan. Penurunan ini disebabkan karena banyaknya kredit bermasalah sehingga pendapatan mengalami penurunan yang berpengaruh langsung terhadap penurunan SHU.

4. Sistem *Reward* dan *Punishment*

Sistem *reward and punishment* merupakan mekanisme yang dirancang untuk meningkatkan kinerja manajer unit dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. *Reward* diberikan kepada manajer yang berhasil mencapai atau

melebihi standar yang telah ditetapkan. Sedangkan *punishment* diberikan kepada manajer yang gagal mencapai standar yang ditetapkan.

Sistem *reward* pada KSP Kopdit Hiro Heling diberikan kepada karyawan yang dapat memberikan prestasi kerja melebihi standar kinerja yang telah ditetapkan. *Reward* tersebut mencakup gaji dan bonus, tunjangan kinerja serta program kesejahteraan dan pengembangan karir. Bentuk *reward* meliputi kenaikan gaji, tunjangan tambahan, insentif, fasilitas kerja, serta kesempatan mengikuti pelatihan, studi lanjut, promosi dan mutasi jabatan. Selain itu, *reward* juga diberikan dalam bentuk psikologis dan sosial seperti pemberian kepercayaan dan peningkatan tanggung jawab.

Sistem *punishment* pada KSP Kopdit Hiro Heling diberikan kepada karyawan yang tidak mampu mencapai target berupa bonus yang perhitungannya lebih sedikit dari karyawan yang mencapai target, adapun *punishment* diberikan kepada karyawan yang tidak disiplin waktu, berupa pengurangan gaji, yang disesuaikan dengan jumlah menit keterlambatan dari waktu kerja yang telah ditentukan.

Penutup

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan terkait Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja, maka penulis menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada KSP Kopdit Hiro Heling belum memadai, hal ini dapat dilihat dari syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yang belum diterapkan secara baik dan optimal dimana struktur organisasi belum terdesentralisasi dengan baik, belum ada pemisahan biaya terkendali dan tidak

terkendali secara baik dan sistem pelaporan biaya belum memadai secara operasional karena sistem pelaporan bulanan masih perlu perbaikan.

2. Penilaian kinerja berdasarkan indikator akuntansi pertanggungjawaban pada KSP Kopdit Hiro Heling belum sepenuhnya menerapkan indikatornya karena identifikasi pusat pertanggungjawaban pada KSP Kopdit Hiro Heling hanya terdapat pusat pendapatan dan pusat biaya saja. Selain itu, evaluasi kinerja yang membandingkan antara realisasi dan anggaran pada laporan pertanggungjawaban TB 2024, pendapatan dan SHU belum mencapai target yang ditetapkan bahkan mengalami penurunan.

Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan diatas, maka penulis memberikan saran yang diharapkan akan bermanfaat bagi koperasi pada masa yang akan datang.

1. Melakukan perbaikan struktur organisasi melalui desentralisasi fungsi dan kewenangan serta mengembalikan fungsi audit dan monitoring dan divisi HRM pada unit yang berdiri sendiri agar proses pengawasan berjalan lebih objektif dengan tetap memperhatikan efisiensi biaya seperti biaya operasional non struktural.
2. Sebaiknya dilakukan pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali agar memudahkan dalam pengendalian biaya dengan baik dan apabila terjadi penyimpangan dapat diketahui pihak atau bagian mana yang bertanggungjawab untuk melakukan perbaikan.

3. Perlu dilakukan pengawasan dan evaluasi rutin terhadap ketepatan format laporan database, serta pemberian pendampingan bagi karyawan yang sering lalai.
4. Mengurangi jumlah kredit macet untuk meningkatkan pendapatan dengan memperkuat pengawasan pinjaman melalui peningkatan kualitas analisis kelayakan kredit, monitoring pembayaran serta pendekatan persuasif dan penagihan.
5. Memperkuat *sistem reward* dan *punishment* bagi karyawan yang berhasil
6. mencapai target kinerja sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan

Daftar Pustaka

- Amalia, M. M., & Syahfira, E. (2022). Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Laba Guna Alat Penilaian Kinerja Manajer Pt. Pasific Medan Industri. *Worksheet: Jurnal Akuntansi*, 1(2), 88-93.
- Anjel, A., Rodiah, S., & Ramashar, W. (2023). Peran Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan Pada Pt Propan Raya. *Jurnal Akuntansi AKTIVA*, 4(2), 122-130.
- Arif, D. M., & Imron, M. (2015). Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia Sempulur, Kabupaten Magelang. *Jurnal REKSA: Rekayasa Keuangan, Syariah dan Audit*, 4(2), 148-167.
- Asna, A., Sahara, K., & Antasari, D. W. (2023). Analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban pusat laba guna menilai kinerja keuangan pada KUD Tani Wilis Sendang. *JKA: Jurnal Kendali Akuntansi*, 1(3), 1-14.
- Bawang, R. M., Herdi, H., & Rangga, Y. D. P. (2023). Analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya pada Pintar Asia Swalayan Maumere. *Populer: Jurnal Penelitian Mahasiswa*, 2(3), 123-133.
- Da Luja, N. K., Mitan, W., & Lamawitak, P. L. (2024). Implementation of the Principles of Good Corporate Governance Through Internal Control of Savings and Loan Activities at Ksp Kopdit Megu Lekuk Hubin. *Neo Journal of economy and social humanities*, 3(4), 358-370.
- Desi, K. N. R. (2024). Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Penilaian Kinerja pada KSP Kopdit Plelu Meluk Wolokoli. *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen*, 3(2), 252-274.
- Dewi, A. S., & Widarno, B. (2016). Analisis Tingkat Kesehatan Koperasi Pada Koperasi Karyawan Djitoe Surakarta. *Jurnal Akuntansi dan Sistem Teknologi Informasi*, 12(2).
- Fauziah, N. N. (2024). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya pada PT. Semen Indonesia Logistik. *Jurnal Riset Akuntansi*, 3(1), 241-262.
- Favian, H., Sabijono, H., & Tirayoh, V. Z. (2021). Analisis akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat pendapatan pada pt pos indonesia (persero) manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 9(1).
- 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 (AKSY)*, 4(1), 61-78.
- Haqiqi, F., Alkausar, R. N., Yusmalina, Y., & Laily, A. (2020). Analisis Pengaruh Simpanan Anggota dan Pinjaman Anggota terhadap Perolehan Sisa Hasil Usaha (Studi Kasus pada Ksp Kredit Union Jembatan Kasih Tanjung Balai Karimun Periode Tahun 2016-2018). *Jurnal Cafetaria*, 1(2), 45-55.
- Hasna, D. L., & Rachman, R. (2020). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pada PT. Taspen (Persero) KC Bogor. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan*, 8(1), 67-76.

- Ibrahim, I. (2018). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada Pt Garuda Indonesia Makassar (Persero) Tbk. Branch Office Makassar. *Akmen Jurnal Ilmiah*, 15(1).
- Lestari, A. (2020). *Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan dan Biaya Pada KSPPS BMT Marwah Danau Bingkuang* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau).
- Lumeno, A. F. (2023). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Penilaian Kinerja pada PT. PELNI (Persero) Cabang Tolitoli. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 11(3), 62-70.
- Maria Bawang, R., Herdi, H., & Darius P Rangga, Y. (2023). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada Pintar Asia Swalayan Maumere.
- Maulana, M., Firmansyah, A. A., & Adji, W. H. (2022). Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Penilaian Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 3(5), 2762-2770.
- Mokoginta, R. M., Karamoy, H., & Warongan, J. D. (2021). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Pusat Biaya Dan Kinerja Manajer Pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 9(3), 1098-1107.
- Mukin, M. A., Dince, M. N., & Dilliana, S. M. (2023). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Dana Bantuan Sosial Pada Kantor Dinas Sosial Kabupaten Sikka. *Accounting UNIPA-Jurnal Akuntansi*, 2(1).
- Noeng, A. Y., & Nuwa, C. A. W. (2024). Pengaruh Quality of Work Life dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan KSP Kopdit Pintu Air Cabang Maumere. *Jurnal Akuntansi dan Pajak*, 25(2).
- Pasca, Y. D. (2021). Pengaruh Jumlah Anggota, Simpanan, Pinjaman Dan Modal Kerja Terhadap Shu Pada Koperasi Kpri Mitra Kabupaten Majalengka. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(2), 322-332.
- Peraturan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang perkoperasian diantaranya mewujudkan koperasi yang sehat, kuat dan mandiri. Jakarta: Kementerian Koperasi dan UMKM
- Piri, G. (2022). Evaluasi penerapan sistem reward berbasis kinerja sebagai peningkatan kinerja karyawan pada PT Astra International Daihatsu Tbk Cabang Malalayang Manado. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, dan Hukum)*, 6(1), 213-222.
- Rambe, J. D. S. (2019). Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pada PT BRI (Persero), TBK. Cabang MEDAN Thamrin.
- Ritonga, N. A. (2021). Pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap pengendalian biaya pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Silaupiasa (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara).
- Rumondor, R. D., & Mawikere, L. M. (2022). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya Pada Cv

- Kombos Tendean Manado. *Going Concern: Jurnal Riset Akuntansi*, 17(4), 225-235.
- Sapriani, S., & Kamilah, K. (2022). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Penilaian Kinerja Manajerial Pada Pt. Prima Multi Terminal. *Jurnal Ilmiah Hospitality*, 11(1), 389-396.
- Sari, A. P., Munawaroh, A., & Akbar, R. (2023). 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 (JUPSIM)*, 2(1).
- Siahaan, A., Saribu, A. D., & Simanjuntak, S. M. (2024). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pusat Biaya Pada Pt Mahogany Annaris Nusantara. *Jurnal Mirai Management*, 9(1), 1153-1168.
- Woi, P., Sanga, K. P., & Aurelia, P. N. (2024). Optimizing Financial Governance in Improving the Performance of the Plelu Meluk Wolokoli Kopdit Savings and Loan Cooperative. *Neo Journal of economy and social humanities*, 3(3), 245-261.