

EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN AKUNTANSI  
PERTANGGUNGJAWABAN PADA PT. PEGADAIAN (PERSERO) KANTOR  
CABANG GENTENG BANYUWANGI

FilkiyatulRohmah, DiyahProbowulan, Nina Martiana  
ProgamStudiAkuntansi, FakultasEkonomi, UniversitasMuhammadiyahJember  
Email : [Filkiyatul22@gmail.com](mailto:Filkiyatul22@gmail.com)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi sistem pengendalian manajemen pertanggungjawaban pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng Banyuwangi. Adanya beberapa syarat dan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban yang belum terpenuhi pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng Banyuwangi mengakibatkan berkurangnya efektifitas pengendalian manajemen pada PT Pegadaian (Persero).

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode deskriptif kualitatif. Data yang digunakan merupakan data primer dan data sekunder yang diperoleh melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Data tersebut diperoleh langsung dari PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng Banyuwangi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng Banyuwangi sebesar 76,47% sudah memiliki sistem akuntansi pertanggungjawaban dan sangat baik. Sistem pengendalian manajemen akuntansi pertanggungjawaban sudah memenuhi lima syarat pusat pertanggungjawaban dan telah memenuhi tiga dari empat karakteristik pusat pertanggungjawaban.

Kata Kunci : Sistem Pengendalian Manajemen, Akuntansi PertanggungJawaban, Syarat Sistem Akuntansi PertanggungJawaban, Karakteristik Sistem Akuntansi PertanggungJawaban, Pusat PertanggungJawaban

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Pada umumnya tujuan pendirian perusahaan adalah untuk memperoleh profit yang maksimum, meningkatkan kepuasan konsumen, mencapai pertumbuhan yang pesat serta menjaga dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan adanya pengendalian atas operasional perusahaan yang dapat dilakukan oleh pemilik atau manajer perusahaan. Perusahaan kecil memiliki aktivitas yang sedikit dan sederhana, sehingga pimpinan perusahaan dapat mengendalikan semua aktivitas dan permasalahan yang dihadapinya. Namun pada saat perusahaan bertambah besar, maka pimpinan perusahaan tidak mungkin dapat mengendalikan secara menyeluruh aktivitas dan masalah yang timbul dalam perusahaan (Muharam, 2011). Untuk itu pimpinan harus mengadakan pendelegasian wewenang dan tanggungjawab yang sangat penting ke tingkat pimpinan di bawahnya (para pelaksana) dalam pengambilan keputusan sehingga masalah yang ada dapat ditangani lebih baik dan cermat.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu alat dalam pengendalian manajemen. Untuk itu perlu diperhatikan efektivitas pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban agar efektivitas pengendalian manajemen dapat tercapai. Efektivitas akuntansi pusat pertanggungjawaban dapat tercapai jika akuntansi pusat pertanggungjawaban tersebut memenuhi beberapa syarat dan karakteristik tertentu. Mulyadi (2011) menyebutkan terdapat lima syarat yang harus dipenuhi sistem akuntansi pertanggungjawaban yaitu struktur organisasi, anggaran, penggolongan biaya, sistem akuntansi dan sistem pelaporan biaya. Lebih lanjut, Mulyadi (2011: 38) menjelaskan bahwa sistem akuntansi pertanggungjawaban juga memiliki karakteristik antara lain : (1) adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban, standar sebagai tolak ukur kinerja, (2) kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran, (3) manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi.

Dari survey pendahuluan tahun 2018 diketahui bahwa masih terdapat beberapa syarat dan karakteristik yang belum dipenuhi dalam akuntansi pertanggungjawaban yang dilaksanakan oleh PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng Banyuwangi, yaitu:

1. PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng hanyadiminta usulan anggaran namun tidak diikutsertakan dalam penyusunan anggaran. Rencana kerja para manajer yang akan digunakan sebagai dasar dalam penilaian kinerja sudah ditetapkan oleh Kantor Wilayah Surabaya setiaptigabulansekali. Kondisi ini mengakibatkan pengeluaran PT Pegadaian (Persero) Cabang Genteng Banyuwangi terkadang melebihi anggaran karena sehingga berpengaruh terhadap laba perusahaan.
2. PT Pegadaian (Persero) Cabang Genteng Banyuwangi belum memisahkan antara biaya terkendalikan dan biaya tidak terkendalikan, sehingga pengukuran kinerja manajer menjadi kurang akurat karena masih memperhitungkan biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer tersebut.
3. PT Pegadaian (Persero) Cabang Genteng Banyuwangi belum menerapkan sistem penghargaannya atau hukum dalam penilaian kinerja manajer. Hal ini dapat mempengaruhi motivasi manajer dalam menjalankan rencana kerja yang telah ditetapkan.

Belum terpenuhinya setidaknya syarat dan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban tersebut dapat mengakibatkan berkurangnya efektivitas pengendalian manajemen pada PT Pegadaian (Persero). Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen Akuntansi Pertanggungjawaban Pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng Banyuwangi”**.

## **1.2. Rumusan Masalah**

2. Bagaimana pelaksanaan sistem pengendalian manajemen akuntansi pertanggungjawaban yang ada di PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng Banyuwangi?
3. Apakah sistem pengendalian manajemen akuntansi pertanggungjawaban pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang

Genteng Banyuwangi telah sesuai dengan syarat-syarat dan karakteristik sistem akuntansi pertanggungjawaban?

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Proses ManajemendanPengendalianManajemen**

Proses manajemen merupakan fungsi yang diemban oleh manajer dan pekerja yang diperdayakan. Pemberdayaan pekerja dalam proses manajemen yaitu memberi keleluasaan yang lebih besar dalam kegiatan operasional perusahaan. Jadi pemberdayaan pekerja (*employee empoverment*) adalah pemberi wewenang kepada pekerja untuk merencanakan, mengendalikan, dan membuat keputusan menyangkut kegiatan operasional perusahaan.

Hansen dan Mowen (2013 : 43) menjelaskan proses manajemen meliputi :

1. Perencanaan (*Planning*)
2. Pengendalian (*Contolling*)
3. Pengambilan keputusan (*Decision making*)

##### **2.1.2. Sistem Informasi AkuntansiManajemen**

Sistem informasi akuntansi manajemen adalah menyediakan informasi bagi orang yang tepat dengan cara yang tepat dan saat yang tepat. Informasi berperan meningkatkan kemampuan manajemen untuk memahami keadaan lingkungan sekitarnya dan mengidentifikasi aktifitas yang relevan. Sistem akuntansi manajemen merupakan sistem yang dimaksudkan untuk membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsinya demi efisiensi dalam mengalokasikan sumber daya dalam rangka tujuan perusahaan. Sistem akuntansi manajemen disini merupakan sistem dan prosedur normal yang menggunakan informasi untuk mempertahankan atau menyediakan alternatif untuk perencanaan, pengendalian, pengambilan keputusan dan meningkatkan pemahaman manajer terhadap dunia nyata serta bisa mengidentifikasi aktifitas yang relevan.

### **2.1.3. Sistem Akuntansi Pertanggung Jawaban**

Mulyadi (2011) mendefinisikan akuntansi pertanggung jawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa, sehingga pengumpulan dan pelaporan penghasilan dan biaya dilakukan sesuai dengan pertanggung jawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau sekelompok orang yang bertanggung jawab terhadap penyimpangan dari penghasilan dan biaya yang dianggarkan. Dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggung jawaban merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen dan sistem akuntansi yang dikaitkan dan disesuaikan dengan pusat-pusat pertanggung jawaban pada organisasi atau perusahaan yang mampu mengukur rencana dan tindakan dari setiap pusat pertanggung jawaban sehingga tercipta suatu pengendalian manajemen, serta dapat terbentuknya pencapaian kinerja suatu pusat pertanggung jawaban.

#### **2.1.3.1. Syarat Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggung Jawaban**

Penerapan akuntansi pertanggung jawaban akan lebih efisien dan efektif digunakan pada perusahaan yang memiliki struktur organisasi yang baik dan “*job descripton*” yang jelas untuk masing-masing departemen. Mulyadi (2011) menyebutkan terdapat lima syarat yang harus dipenuhi sistem akuntansi pertanggung jawaban adalah sebagai berikut:

1. Struktur Organisasi
2. Anggaran
3. Penggolongan Biaya
4. Sistem Akuntansi
5. Sistem Pelaporan Biaya

#### **2.1.3.2. Karakteristik Sistem Akuntansi Pertanggung Jawaban**

Sistem akuntansi pertanggung jawaban juga memiliki karakteristik yang dijelaskan Mulyadi (2011: 38) terdiri dari:

1. Adanya identifikasi pusat pertanggung jawaban
2. Standar sebagai tolak ukur kinerja
3. Kinerja Manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran

4. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi

### **2.1.3.3. Manfaat Sistem Akuntansi Pertanggung Jawaban**

Manfaat akuntansi pertanggungjawaban yang dijelaskan Mulyadi (2011) dalam hubungannya dengan pengendalian manajemen yaitu akuntansi pertanggungjawaban memberikan manfaat sebagai pengelola aktivitas dengan cara mengarahkan usaha manajemen dalam mengurangi dan akhirnya menghilangkan biaya yang tidak menambah nilai (*non value add cost*) dalam hubungannya dengan penilaian terhadap kinerja manajer. Akuntansi pertanggungjawaban memberikan manfaat memantau efektifitas program pengelolaan aktivitas.

### **2.1.3.4. Pelaporan Sistem Akuntansi Pertanggung Jawaban**

Pelaporan akuntansi pertanggungjawaban secara tertulis disampaikan melalui masing-masing pusat pertanggungjawaban dengan mencantumkan perencanaan yang diwujudkan dalam anggaran dan realisasinya, oleh karena itu pihak manajemen dapat menentukan langkah koreksi dan penyesuaian yang diperlukan. Tujuan pengembangan laporan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat pertanggungjawaban yang dijelaskan Ikhsan (2011) adalah “untuk mengijinkan manajemen puncak mendelegasikan tanggung jawab dan otoritas terhadap manajer sehingga mereka dapat mencapai tujuan operasi departemen atau pusat pertanggungjawaban serta untuk menyediakan informasi kepada manajemen untuk mengukur kinerja dari setiap departemen atau pusat pertanggung jawaban dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

### **2.1.3.5. Sistem Akuntansi Pertanggung jawaban Sebagai Pengendalian Manajemen**

Berdasarkan definisi Hongren (2012) tentang pengendalian, maka pengendalian dapat terbagi menjadi dua kegiatan, yaitu mengontrol implementasi dari perencanaan yang telah dibuat, serta kontrol terhadap

penentuan evaluasi performansi suatu unit bisnis yang akan membantu pengambilan keputusan di kemudian hari. Adanya perbedaan dan pertentangan antara masing-masing individu dalam sebuah organisasi mengenai bagaimana cara yang paling baik mengelola suatu organisasi, menjadikan kerumitan tersendiri bagi manajemen dalam menanggulangi hal tersebut, manajemen membutuhkan suatu sistem pengendalian efektif.

Informasi dalam akuntansi pertanggung jawaban berguna dalam pengendalian manajemen, karena menekankan pada hubungan antara manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan pelaksanaannya. Pengendalian dapat dilakukan dengan memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada masing-masing koordinator untuk merencanakan pendapatan dan biaya untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Perencanaan ini berupa pembuatan anggaran bagi masing-masing pusat pertanggung jawaban yang dibebani tanggung jawab atas pendapatan dan biaya.

Anggaran adalah suatu rencana yang dinyatakan secara kuantitatif. Penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan penetapan peran setiap manajer dalam melaksanakan program kerja yang disusun untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Dalam proses penyusunan anggaran juga ditentukan siapa yang bertanggung jawab terhadap masing-masing kegiatan. Setiap tanggung jawab manajer sebaiknya dibatasi oleh biaya dan pendapat yang menjadi tanggung jawab manajer tersebut.

#### **2.1.4. Efektif dan Efisien**

Pencapaian akuntansi pertanggung jawaban digunakan sebagai alat pengendalian manajemen bertujuan untuk memastikan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh manajer masing-masing pusat pertanggung jawaban telah berpedoman dalam efektifitas dan efisiensi. Efektif adalah pencapaian hasil yang sesuai dengan tujuan seperti yang telah ditetapkan. Siagian (2011) menjelaskan bahwa efektifitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atas jasa kegiatan yang dijalankannya. Efektifitas menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan. Jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran, berarti makin tinggi efektifitasnya.

Abdurrahmat (2011) menjelaskan efektifitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah pekerjaan tepat pada waktunya.

Efisiensi adalah perbandingan terbaik antara suatu kegiatan dengan hasilnya. Menurut definisi ini, efisiensi terdiri atas 2 unsur yaitu kegiatan dan hasil dari kegiatan tersebut. Efisiensi merupakan suatu ukuran keberhasilan yang dinilai dari segi besarnya sumber daya atau biaya untuk mencapai hasil dari kegiatan yang dijalankan. Menurut Hasiban (2012) “Efisiensi adalah perbandingan yang terbaik antara *input* (masukan) dan *output*. Sehingga dapat disimpulkan efisiensi adalah sesuatu yang kita kerjakan berkaitan dengan menghasilkan hasil yang optimal dengan tidak membuang banyak waktu dalam proses pengerjaannya, efektif belum tentu efisien dan begitu sebaliknya.

#### 2.1.5. Pusat Pertanggung Jawaban

Anthony dan Govindarajan (2012) mendefinisikan “*Responsibility center is an organization unit that I headed by a manager who is responsible to its activities*”. Pusat pertanggungjawaban adalah sebuah bagan dari organisasi/perusahaan yang di pimpin oleh manajer yang bertanggung jawab terhadap kegiatan yang dilaksanakan.

Perusahaan secara umum memiliki tujuan yang ingin dicapai, sehingga manajemen merumuskan strategi-strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Fungsi dari berbagai pusat pertanggungjawaban yang ada disebuah organisasi/perusahaan adalah untuk mengimplementasikan strategi-strategi tersebut. Anthony dan Govindarajan (2012) gambaran dari fungsi pusat pertanggung jawaban adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1. Gambaran Fungsi Pusat Pertanggungjawaban

Sumber: Anthony dan Govindarajan (2012)

Bagan tersebut menunjukkan bahwa setiap pusat pertanggungjawaban menerima inputan berupa bahan baku, tenaga kerja, maupun jasa. Pusat



pertanggung jawaban melakukan fungsi-fungsi tertentu untuk mengubah input menjadi output. Anthony dan Govindarajan (2012) membagi pusat-pusat pertanggung jawaban menjadi empat kelompok, yaitu:

1. Pusat biaya (*Expense Center*), yaitu pusat pertanggung jawaban yang manajernya hanya bertanggung jawab terhadap biaya, dan kinerjanya diukur atas dasar masukan atau biaya yang terjadi. Hal ini dapat terjadi jika manajer memiliki wewenang untuk mempengaruhi besar kecilnya biaya yang terjadi pada perusahaan tersebut. Tolak ukur pusat biaya standar yang telah dianggarkan. Pusat biaya dikelompokkan lagi berdasarkan penggunaannya, yaitu:
  - a. *Standar or Engineered Expense Center*,
  - b. Pusat biaya Kebijakan,
2. Pusat penghasilan (*Revenue Center*), yaitu pusat pertanggung jawaban yang manajernya hanya bertanggung jawab pada penjualan dan penghasilan, sedangkan kinerjanya diukur berdasarkan penghasilan yang diperoleh tanpa memperbaiki biaya yang digunakan selama prosesnya. Pada umumnya, pusat pendapatan merupakan unit pemasaran dan/penjualan yang tak memiliki wewenang untuk menetapkan harga jual dan tidak bertanggungjawab atas harga pokok penjualan dari barang-barang yang mereka pasarkan.
3. Pusat Laba (*Profit Center*) yaitu pusat pertanggung jawaban yang manajernya harus bertanggung jawab terhadap penghasilan dan biaya yang terjadi pada pusat laba tersebut, sedangkan kinerjanya diukur berdasarkan laba yang diperoleh, dimana laba merupakan selisih antara penghasilan yang diperoleh dan biaya yang dikeluarkan. Hal ini dapat diterapkan jika manajer memiliki wewenang untuk memengaruhi atau menentukan biaya dan penghasilan pada pusat pertanggung jawaban tersebut.
4. Pusat Investasi (*Investment Center*), yaitu pusat pertanggung jawaban yang manajernya harus bertanggung jawab terhadap pendapatan, biaya, dan investasi yang terjadi pada pusat pertanggung jawaban tersebut, sedangkan kinerjanya diukur dari laba yang dihasilkan yang dibandingkan dengan aktiva yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut. Hal ini dapat diterapkan jika manajer memiliki wewenang untuk mempengaruhi atau menentukan besar

kecilnya maupun jenis aktiva yang digunakan pada pusat pertanggung jawaban tersebut. Pengukuran kinerja dengan menggunakan ROI dan EVA.

### **BAB 3. METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan jenis metode penelitian kualitatif dengan deskriptif komparatif. Moleong (2012:3) menyebutkan bahwa penelitian kualitatif menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang dan pelaku yang diamati untuk diarahkan pada latar dan individu secara holistic. Dan komparatif merupakan suatu tipe penelitian dengan karakteristik tertentu. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan analisis deskriptif komparatif sehingga peneliti dapat menggambarkan keadaan atau fakta-fakta yang sebenarnya secara lebih jelas mengenai sistem akuntansi pertanggungjawaban pada kantor PT Pegadaian (Persero) Genteng Banyuwangi.

#### **3.2. Sumber Data**

Metode yang digunakan dalam pengumpulan data pada penelitian ini adalah menggunakan sumber data primer dan sekunder.

##### **1. Data Primer**

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil wawancara kepada pihak-pihak terkait pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng Banyuwangi. Pertanyaan yang akan diajukan peneliti terdapat pada lampiran 1.

##### **2. Data Sekunder**

Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berupa data atau dokumen yang terkait dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang terdapat pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng Banyuwangi, seperti Dokumen Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dan laporan bulanan.

#### **3.3. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara. Tabel pedoman pengumpulan data terdapat pada Lampiran 1, sedangkan daftar pertanyaan yang

akan diajukan oleh peneliti terdapat pada Lampiran 2. Agar data yang diperoleh lebih akurat dan relevan maka, ketika peneliti melakukan wawancara akan menggunakan alat perekam dan alat dokumentasi. Alat perekam tersebut dapat digunakan untuk meneliti kembali apabila terdapat informasi yang kurang jelas atau tidak tercatat oleh peneliti dalam melakukan wawancara dengan responden. Peneliti menggunakan teknik dokumentasi untuk menunjang dan melengkapi data yang telah diperoleh dari wawancara.

#### **3.4. Informan Penelitian**

Informan penelitian yang akan diwawancarai adalah pihak-pihak yang terkait dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng Banyuwangi, meliputi Pimpinan Cabang, Asisten Manajer Operasional, dan Asisten Manajer Administrasi (Kasir) PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng Banyuwangi. Tiga responden ini dipilih dengan pertimbangan memiliki wawasan yang lebih luas mengenai pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban di PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng Banyuwangi.

#### **3.5. Teknik Analisa Data**

Penelitian ini menggunakan analisis data deskriptif komparatif, sehingga analisis data yang digunakan dalam penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif, yaitu data yang diperoleh secara sistematis kemudian dianalisis untuk mencapai kejelasan. Analisis data yang dilakukan adalah dengan metode komparatif sebagai berikut:

1. Membandingkan kondisi yang ada di perusahaan dengan syarat-syarat sistem akuntansi pertanggungjawaban yang dikemukakan oleh Mulyadi (2011). Sehingga dapat disimpulkan apakah sistem akuntansi pertanggungjawaban yang ada pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng Banyuwangi telah sesuai secara keseluruhan berdasarkan syarat-syarat sistem akuntansi pertanggungjawaban.
2. Membandingkan kondisi di perusahaan dengan karakteristik sistem akuntansi pertanggungjawaban menurut Mulyadi (2011). Sehingga dapat disimpulkan apakah sistem akuntansi pertanggungjawaban yang ada pada PT Pegadaian

(Persero) Kantor Cabang Genteng Banyuwangi telah sesuai secara keseluruhan berdasarkan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban.

3. Mengetahui jenis pusat pertanggungjawaban yang diterapkan PT Pegadaian (Persero) Cabang Genteng Banyuwangi dengan mengajukan beberapa pertanyaan mengenai pusat pertanggungjawaban yang dikemukakan oleh Anthony Govindarajan (2012).
4. Mengevaluasi pelaksanaan sistem akuntansi pertanggungjawaban pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng Banyuwangi. Evaluasi dilakukan dengan menggunakan rumus Champion, Dean J. (1990) dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Persentase} = \frac{\sum \text{Jumlah Jawaban baik}}{\sum \text{Jumlah Jawaban Penelitian}} \times 100\%$$

Langkah-langkah yang penulis lakukan dalam mengolah jawaban kuesioner adalah sebagai berikut :

- a. Berdasarkan jawaban yang diberikan responden, peneliti menyimpulkan apakah jawaban tersebut bermakna bahwa pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban “Baik” atau “Tidak”.
- b. Jika jawaban responden bermakna bahwa pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban baik maka diberi nilai satu (1) dan jika tidak diberi nilai nol (0)
- c. Menjumlahkan nilai dari tiap-tiap jawaban kuesioner dan menghitung presentase jawaban dengan menggunakan rumus Champion.
- d. Menginterpretasikan hasil perhitungan presentase dengan pedoman yang dikemukakan oleh Champion, Dean J. (1990) yaitu:
  - i. 0%-25% : berarti sistem akuntansi pertanggungjawaban tidak baik;
  - ii. 25%-50% : berarti sistem akuntansi pertanggungjawaban kurang baik;
  - iii. 50%-75% : berarti sistem akuntansi pertanggungjawaban cukup baik;
  - iv. 75%-100% : berarti sistem akuntansi pertanggungjawaban sangat baik.

## **BAB 4. PEMBAHASAN**

### **4.1. Hasil Penelitian**

#### **4.1.1. Gambaran Umum PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng Banyuwangi**

PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng Banyuwangi yang beralamat di Jalan Gajah Mada no. 242 Genteng Banyuwangi, merupakan salah satu kantor cabang PT Pegadaian (Persero) yang berada di bawah kepemimpinan PT Pegadaian (Persero) wilayah Surabaya. PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng memiliki 18 karyawan tetap dan 28 karyawan tidak tetap. PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng Banyuwangi bergerak dibidang pembiayaan. Sebelum didirikan PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng Banyuwangi, banyak masyarakat yang meminjam dana ke lintah darat/rentenir dengan memberikan jaminan serta membayar bunga yang melampaui batas kewajaran. Untuk mengatasi masalah peminjaman uang ini maka pemerintah mendirikan PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng Banyuwangi sehingga masyarakat dapat meminjam dana dengan cara yang mudah tanpa.

#### **4.1.2. Visi dan Misi Perusahaan**

##### **1. Visi Perusahaan**

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

##### **2. Misi Perusahaan**

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

#### **4.1.3. Produk-Produk PT Pegadaian (Persero)**

1. Gadai Konvensional

Kredit Cepat Aman (KCA) adalah kredit dengan sistem yang mensyaratkan nasabah hanya perlu membawa agunan berupa perhiasan emas dan barang berharga lainnya. Gadai Syariah

2. Gadai syariah berupa pembiayaan RAHN adalah solusi yang tepat untuk kebutuhan dana cepat yang sesuai syariah. Gadai syariah ini cepat prosesnya, dan aman penyimpanannya. Jaminannya berupa barang perhiasan, barang elektronik atau kendaraan bermotor.

3. Kreasi

Kreasi adalah kredit (pinjaman) dengan angsuran bulanan yang diberikan kepada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) untuk pengembangan usaha dengan sistem Fidusia. Sistem Fidusia berarti agunan untuk pinjaman cukup dengan BPKB sehingga kendaraan masih bisa digunakan untuk usaha.

4. Kresida

Kresida adalah kredit (pinjaman) angsuran bulanan yang diberikan kepada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) untuk pengembangan usaha dengan sistem gadai. Kresida merupakan solusi terpercaya untuk mendapatkan fasilitas kredit yang cepat, mudah dan murah.

5. Amanah

Pembiayaan amanah adalah pembiayaan berprinsip syariah kepada pegawai negeri sipil dan karyawan swasta untuk memiliki motor atau mobil dengan cara angsuran.

6. Arrum

Pembiayaan arrum yang berbasis syariah memudahkan para pengusaha kecil untuk mendapatkan modal usaha dengan jaminan BPKB dan emas. Kendaraan tetap pada pemiliknya sehingga dapat digunakan untuk mendukung usaha sehari-hari

7. Kredit Multi Guna

Kredit Multi Guna adalah (pinjaman) angsuran bulanan dengan sistem Fidusia yang diperuntukan bagi pegawai atau karyawan suatu instansi yang

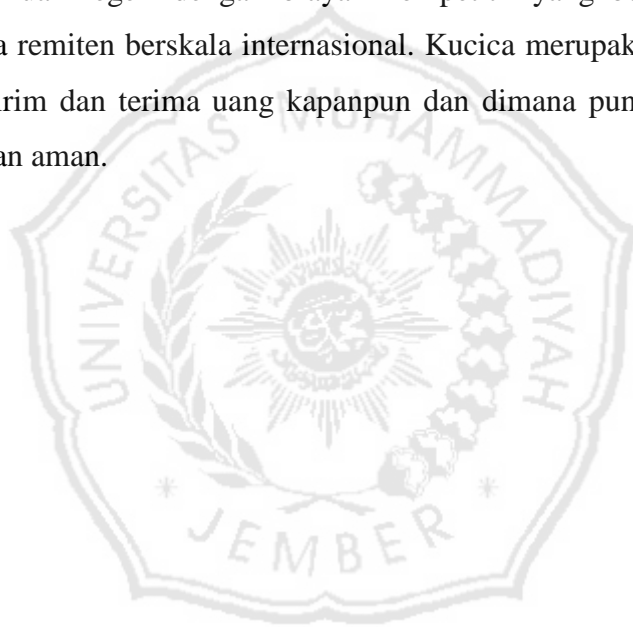
telah memiliki penghasilan tetap. Layanan ini dapat diperoleh di perusahaan atau instansi yang telah menjalin kerjasama dengan Pegadaian.

8. Emas

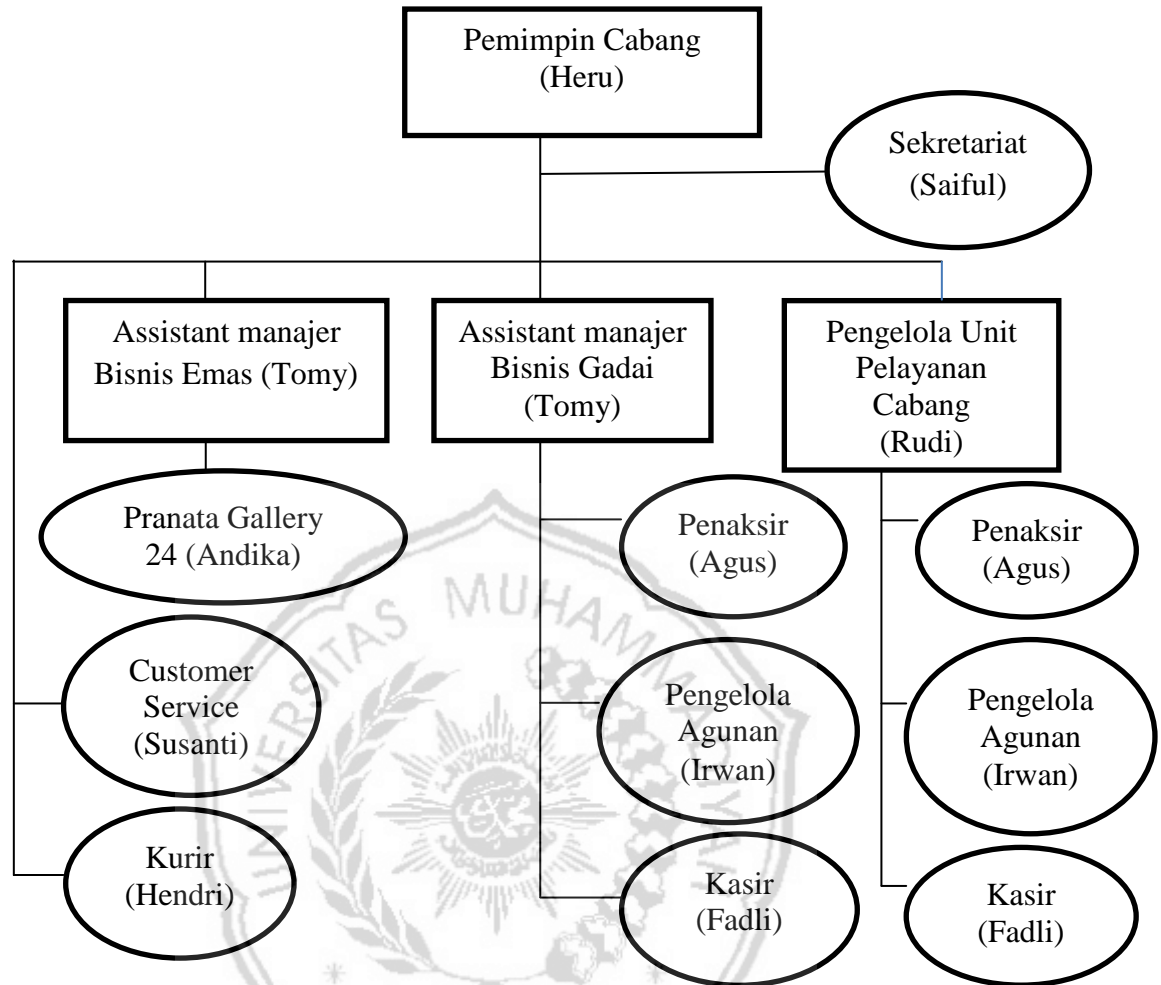
Layanan penjualan logam mulia kepada masyarakat secara tunai atau angpuan dengan proses cepat dan dalam jangka waktu yang fleksibel logam mulia bisa menjadi alternative pilihan investasi yang aman untuk mewujudkan kebutuhan masa mendatang seperti biaya pendidikan, biaya naik haji dan sebagainya.

9. Kucica (Pengiriman Uang)

Kucica merupakan pengiriman dan penerimaan uang dari dalam negeri maupun luar negeri dengan biaya kompetitif yang bekerja sama dengan beberapa remiten berskala internasional. Kucica merupakan solusi terpercaya untuk kirim dan terima uang kapanpun dan dimana pun dengan cara cepat, instan dan aman.



#### 4.1.4. Struktur Organisasi PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng Banyuwangi



Gambar 4.1. Struktur Organisasi

## 4.2 Pembahasan

### 4.2.1 Kesesuaian Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

#### 4.2.1.1. Kesesuaian Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng Banyuwangi dengan Syarat Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

##### 1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi diperlukan sebagai sarana untuk menunjang peningkatan kemampuan dan fungsi organisasi, serta memberikan gambaran tentang pertanggungjawaban sekaligus mencerminkan pembagian tugas dan wewenang dalam suatu organisasi. Struktur organisasi pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng Banyuwangi secara jelas telah



menggambarkan jenjang wewenang, tanggung jawab, tugas dan kewajiban setiap tingkatan manajemen dengan baik, seperti digambarkan pada gambar 4.1. Perusahaan juga telah merumuskan dengan jelas fungsi-fungsi pokok, tugas dan tanggung jawab unit kerja pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng Banyuwangi, sebagaimana telah diuraikan di poin 4.1.5 dan lampiran 3.

## 2. Anggaran

Dalam akuntansi pertanggungjawaban setiap pusat pertanggungjawaban harus ikut serta dalam penyusunan anggaran karena anggaran merupakan gambaran rencana kerja manajer yang akan dilaksanakan dan sebagai dasar dalam penilaian kinerja. Sesuai dengan kewenangannya, Pemimpin Kantor Cabang ikut menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Kantor Cabang dan UPC. Namun demikian, proses penyusunan rencana kerja dan anggaran ini tidak disertai dengan keikutsertaan Pemimpin Kantor Cabang dalam proses pembahasan rencana kerja dan anggaran di Kantor Wilayah Surabaya. Dengan demikian syarat mengenai anggaran belum sepenuhnya terpenuhi.

## 3. Pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali

PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng Banyuwangi sudah melakukan pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Hal ini ditunjukkan dengan adanya klasifikasi dan kode rekening perusahaan yang disusun sesuai tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi.

## 4. Klasifikasi dan kode rekening untuk akuntansi pertanggungjawaban

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat diketahui bahwa PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng Banyuwangi telah melakukan pengkodean rekening untuk setiap perkiraan dengan baik. Biaya-biaya yang terjadi dicatat untuk setiap tingkat manajemen, kemudian digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Klasifikasi dan kode rekening PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng Banyuwangi telah dikaitkan dengan pusat pertanggungjawaban yang ada di dalam perusahaan.

Dengan demikian, kode rekening yang ada telah mencerminkan kewenangan pusat pertanggungjawaban dan mampu memberikan informasi mengenai

tempat terjadinya biaya dan manajer yang bertanggung jawab atas terjadinya biaya tersebut. Pengklasifikasikan kode rekening di PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng Banyuwangi juga bertujuan untuk memudahkan penyusunan laporan keuangan.

5. Laporan Pertanggungjawaban

PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng Banyuwangi telah membuat laporan pertanggungjawaban berupa laporan realisasi anggaran. Laporan ini dibuat setelah adanya otorisasi dari kantor wilayah Surabaya. Pertanggungjawaban tiap unit usaha, dilakukan oleh masing-masing pihak terkait yang nantinya akan melaporkan anggaran dan realisasi yang terjadi pada Kantor Wilayah Surabaya.

**4.2.1.2. Kesesuaian Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng Banyuwangi dengan Karakteristik Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban.**

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban

Salah satu karakteristik pusat pertanggungjawaban adalah adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban. Setelah satuan pusat pertanggungjawaban dibentuk, akuntansi pertanggungjawaban membebaskan tanggung jawab pada individu yang diberi wewenang. Pimpinan Cabang menyatakan bahwa dalam organisasi tersebut telah memisahkan pusat-pusat pertanggungjawaban. PT Pegadaian (Persero) telah mengidentifikasi dan menetapkan suatu pusat pertanggungjawaban yang diberi tugas dan tanggung jawab berdasarkan spesialisasi dan bidang yang ditempatinya.

2. Standar pengukuran kinerja manajer

Padapusat pertanggungjawabannya harusnyaterdapat standar yang digunakan untuk mengukur kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Pimpinan Cabang menyatakan bahwa yang menjadi dasar pengukuran prestasi dan kinerja pusat-pusat pertanggungjawaban adalah dengan melihat *Out Standing Loan*. Sehingga bisa dinyatakan bahwa PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng Banyuwangi telah memiliki standar pengukuran kinerja, yaitu *Out Standing Loan (OSL)* pada Kantor Cabang.

3. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan anggaran dan realisasi .  
Pelaksana anggaran merupakan pengeluaran/realisasi biaya oleh manajer pusat pertanggungjawaban untuk mencapai sasaran. Dengan membandingkan realisasi biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan dapat diukur kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Pimpinan Cabang menyatakan bahwa kinerja manajer telah diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran. Pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng Banyuwangi terdapat laporan pertanggungjawaban berupa Laporan Realisasi Anggaran yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja manajer. Dengan adanya jenis laporan seperti itu, maka kinerja manajer dapat diukur oleh perusahaan.
4. Penghargaan dan Hukuman  
Pada sistem akuntansi pertanggungjawaban, manajer secara individual seharusnya diberi penghargaan atau hukuman guna memacu para manajer dalam mengelola biaya sehingga tercipta atau tercapai target standar biaya yang dicantumkan dalam anggaran. Namun demikian, Pimpinan Cabang menyatakan bahwa berkaitan dengan pelaporan pertanggungjawaban, manajemen perusahaan tidak memiliki kebijakan penghargaan dan hukuman yang diberikan kepada manajer secara individual.

Dari uraian tentang empat karakteristik sistem pengendalian manajemen akuntansi pertanggungjawaban di atas dapat disimpulkan bahwa persyaratan telah terpenuhi yaitu terdapat identifikasi pusat pertanggungjawaban, terdapat standar pengukuran kinerja manajer, serta kinerja manajer diukur dengan membandingkan anggaran dan realisasi. Sedangkan satu karakteristik yang belum terpenuhi adalah tidak adanya penghargaan dan hukuman bagi manajer pusat pertanggungjawaban secara individual.

#### **4.2.1.3. Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban.**

##### **1. Pusat Biaya**

Pimpinan cabang menyatakan bahwa manajer memiliki wewenang untuk mempengaruhi atau menentukan besar kecilnya biaya yang terjadi pada perusahaan. Dengan demikian, PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng Banyuwangi telah menerapkan pusat biaya. Hal ini juga ditunjukkan

dengan kondisi dilapangan bahwa manajer memiliki wewenang untuk mempengaruhi besar kecilnya biaya yang terjadi pada perusahaan tersebut. Biaya-biaya yang terjadi pada perusahaan antara lain, biaya administrasi, biaya penelitian dan pengembangan, biaya pemasaran.

## 2. Pusat Pendapatan

Pimpinan cabang menyatakan bahwa dalam unit pemasaran atau penjualan perusahaan tidak memiliki wewenang untuk menetapkan harga jual. Dengan demikian, PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng Banyuwangi telah menerapkan pusat pendapatan. Karena pada umumnya pusat pendapatan merupakan unit pemasaran atau penjualan yang tak memiliki wewenang untuk menetapkan harga jual dan tidak bertanggungjawab pada harga pokok penjualan dari jasa-jasa yang mereka pasarkan. Akan tetapi manajer kantor cabang bertanggung jawab pada penjualan dan penghasilan, sedangkan kinerjanya diukur berdasarkan penghasilan yang diperoleh tanpa memperbaiki biaya yang digunakan selama prosesnya.

## 3. Pusat Laba

Pimpinan cabang menyatakan bahwa manajer tidak memiliki wewenang untuk mempengaruhi atau menentukan biaya dan penghasilan. Dengan demikian PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng Banyuwangi belum menerapkan pusat pertanggungjawaban pada pusat laba. Hal ini dilihat dari kondisi bahwa manajer tidak memiliki wewenang untuk mempengaruhi atau menentukan biaya dan penghasilan pada pertanggungjawaban tersebut. Kinerja manajer diukur dari pencapaian *Out Standing Loan* (OSL) bukan berdasarkan laba yang diperoleh.

## 4. Pusat Investasi

Pimpinan cabang menyatakan bahwa manajer tidak memiliki wewenang untuk mempengaruhi atau menentukan besar kecilnya maupun jenis aktiva yang digunakan. Dengan demikian PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng Banyuwangi belum menerapkan pusat pertanggungjawaban pada pusat investasi. Karena pusat investasi merupakan pusat pertanggungjawaban yang manajernya harus bertanggungjawab terhadap pendapatan, biaya, dan investasi yang terjadi pada pusat pertanggungjawaban tersebut, sedangkan

kinerjanya diukur dari laba yang dihasilkan yang dibandingkan dengan aktiva yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut. Pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng Banyuwangi manajer tidak memiliki wewenang untuk mempengaruhi atau menentukan besar kecilnya maupun jenis aktiva yang digunakan pada pusat pertanggungjawaban tersebut.

#### 4.2.2. Evaluasi Pelaksanaan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng Banyuwangi.

Dalam mengevaluasi pelaksanaan sistem akuntansi pertanggungjawaban di PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng Banyuwangi peneliti menyebarkan kusioner yang berisi 34 (tiga puluh empat) pertanyaan kepada tiga responden yaitu pimpinan cabang, asisten manajer operasional, asisten manajer administrasi. Tiga responden ini dipilih dengan pertimbangan memiliki wawasan yang lebih luas mengenai pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban di PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng Banyuwangi.

Langkah-langkah yang penulis lakukan dalam mengolah jawaban kusioner adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan jawaban yang diberikan responden, peneliti menyimpulkan apakah jawaban tersebut bermakna bahwa pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban “Baik” atau “Tidak”.
2. Jika jawaban responden bermakna bahwa pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban baik maka diberi nilai satu (1) dan jika tidak diberi nilai nol (0).
3. Menjumlahkan nilai dari tiap-tiap jawaban kusioner. Hasil yang diperoleh dari jawaban kusioner tersebut sebagai berikut :

Variabel	Baik	Tidak	Total jawaban kusioner
Pelaksanaan Akuntansi Pertanggungjawaban	26	8	34

4. Menghitung persentase jawaban kusioner yang di peroleh dari responden dengan menggunakan rumus Dean J. Champion :

$$\text{Persentase} = \frac{\sum \text{Jumlah Jawaban "baik"}}{\sum \text{Jumlah Jawaban Penelitian}} \times 100\%$$

$$= \frac{26}{34} \times 100\%$$

$$= 76,47 \%$$

5. Menginterpretasi hasil perhitungan persentase dengan menggunakan pendapat Champion, Dean J. (1990) yang menyatakan bahwa:

- a. 0%-25% : berarti sistem akuntansi pertanggungjawaban tidak baik;
- b. 25%-50% : berarti sistem akuntansi pertanggungjawaban kurang baik;
- c. 50%-75% : berarti sistem akuntansi pertanggungjawaban cukup;
- d. 75%-100%: berarti sistem akuntansi pertanggungjawaban sangat baik.

Berdasarkan hasil persentase yang diperoleh dari perhitungan jawaban kuesioner diatas yaitu 76,47 %, maka penulis menarik kesimpulan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Genteng Banyuwangi sangat baik.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim. 2011. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi Ketiga. Jakarta : Salemba Empat. Hal 68.
- Abdurrahmat Fathoni. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Rineka Cipta. Hal 92.
- Adharawati, A., & KISWARA, E. 2010. *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya (Studi Kasus pada PT. Pelni Kantor Cabang Makasar)*. Doctoral dissertation : Perpustakaan FE UNDIP.
- Andre Mandak. 2013. *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Pengendalian Biaya Dinas Perhubungan Manado*. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 1(3).
- Anthony, Robert., Govindarajan, Vijay. 2012. *Management Control Systems*. Graha Jasa Ilmu. Jakarta. Hal 41-166
- Carter, Wiliam K., Milton F. Usry. 2012. *Cost Accounting*. 13th Edition. Singapore: Thomson Learning. 7
- Champion, Dean J. 1990. *Metode dan Masalah Penelitian Sosial Alih Bahasa: Koesworo*. Jakarta : PT. Reflika.

- Dwi Herlina. 2016. *Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Laba sebagai Alat Pengendalian dan Penilaian Kinerja Manajer*. Jurnal. Universitas Muhammadiyah Jember.
- Dwipayanti, A. M. D. P. 2013. *Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban pada Hotel The Oberoi Bali*. *E-Jurnal Akuntansi*, 436-449.
- Earl P. Strong, Malayu S.P. Hasibuan. 2011. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta : Bumi Aksara. Hal 241
- Hafid, A.R. 2011. *Penerapan Anggaran Biaya Operasi dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Operasi*. Skripsi. Universitas Widyatama.
- Hansen, D. R. Dan M. M. Mowen. (2013). *Akuntansi Manjerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen. D.R. dan Mowen. M. M. 2013. *Management Accounting*. Buku 1. Jakarta : Salemba Empat. Hal 34-98.
- Hasibuan, S.P. Melayu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara. Hal 233.
- Hongren. Harrison. 2012. *Akuntansi Manajemen*. Alih Bahasa M. Badjuri dan Kusnaedi, BPFE UGM Yogyakarta. Hal 208.
- Ikhsan. (2011). *Akuntansi Keprilakuan*. Cetakan ke-3. Salemba Empat : Jakarta.
- Iksan. (2012). *Akuntansi Keprilakuan*. Jakarta : Salemba Empat. Hal 57.
- Indrawijaya, Adam Ibrahim. *Teori, Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung : Refika Aditama. Hal 226.
- Lestari, Yovita, R.R. 2011. *Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Manufaktur*. Skripsi. Palembang : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi MUSI.
- Matz, Usry, dan Hammer 2011. *Akuntansi Biaya*, Penerjemah Wibowo, H. Edisi 13, Buku 1. Jakarta : Salemba Empat.
- Miles, Matthew dan Huberman, A. Michael. 1992. *Analisis Data Kualitatif : Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. Jakarta : UI Press.
- Moleong, Lexy j. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya. Hal 69-97.
- Muharam, Regi. 2011. *Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Dan Penilaian Presatasi Kerja*. <http://oboutz.wordpress.com/2011/11/18>.
- Mulyadi. 2011. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Edisi Ketiga. Jakarta : Salemba Empat. Hal 38-57.

- Mulyadi. 2011. *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, Edisi ke-2. Yogyakarta : Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN. Hal 142.
- Mulyadi. 2011. *Sistem Akuntansi*. Edisi 3. Jakarta : Salemba Empat. Hal 214.
- Natalia Caroline. 2013. *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Untuk Penilaian Kinerja Nonfinansial Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) Manado*. Jurnal EMBA Vol.1 N.o.4.
- Pramitari, N. L. I. P., Zukhri, A., & Tripalupi, L. E. 2014. *Analisis Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Penilaian Kinerja Karyawan Pada UD. Sangging Sersasi, Tabanan*. Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha, 4(1).
- Raja Kurnia Juita. 2014. *Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban (Studi Kasus Pada PT. PLN Persero Tanjungpinang)*. Jurnal. Universitas Maritim Raja Ali Haji Tanjung.
- Robert J. Mockler. 2010. *The Management Control Proces. Dialihbahasakan oleh Handoko*. Englewood Cliff : Prentice Hal.
- Siagian, Sondang P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara. Hal 24.
- Simamora. 2012. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Ketiga. Riau : Star Gate Publisher Duri. Hal 41-76.
- Sriwidodo, Untung. 2010. *Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Prestasi Kerja*. Jurnal Akuntansi Dan Sistem Teknologi Informasi Vol. 8, No. 1, April 2010: 18-14.
- Stoner, James. AF. 2013. *Manajemen Edisi Keenam*. Jakarta : Salemba Empat. Hal 34.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta Bandung. Hal 193-308.
- Supriono. 2012. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Erlangga. Hal 86.
- Supriyono, Agus. 2011. *Cooperative Learning*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar. Hal 6
- Terry, George R. 2012. *Principles of Management*. Alih Bahasa oleh Winardi. Bandung : Alumni. Hal 22.





