

**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA MANAJERIAL PUSAT BIAYA
PADA DINAS KELUARGA BERENCANA, PEMBERDAYAAN PEREMPUAN
DAN PERLINDUNGAN ANAK KABUPATEN TULUNGAGUNG**

Nadila Hananingrum; Dyah Pravitasari

Program Studi Akuntansi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

IAIN Tulungagung

Email: nadilahananingrum730@gmail.com; dyahpravitasariainta@gmail.com

ABSTRACT

In Indonesia, there are several instances of budget anomalies in the national and municipal levels of government. As a result, there is a waste of funds. Furthermore, the community wants the government to use state funds more wisely so that it can be more effective, efficient, transparent, accountable, and responsible. The purpose of this research was to see how the Department of Family Planning, Women's Empowerment, and Child Protection, Tulungagung Regency worked, used accountability accounting as a tool for evaluating the managerial performance of cost centers; to identify obstacles to implementing accountability accounting; and to solve issues that arise during the adoption of accountability accounting. In this study used descriptive qualitative method as a research method. Observation techniques, interviews, and documentation were used to obtain data. According to the findings of the study, responsibility accounting has been adequately implemented and meets the requirements and characteristics of responsibility accounting.

Keyword: *performance assessment, responsibility accounting, cost center, budget, program realization*

ABSTRAK

Kasus penyimpangan anggaran banyak terjadi di Indonesia pada tingkat pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Sehingga mengakibatkan pemborosan anggaran yang akan merugikan keuangan negara. Selain itu adanya keinginan dari masyarakat agar pemerintah lebih bijak menggunakan uang negara sehingga dapat lebih efektif, efisien, transparan, akuntabel dan dapat bertanggung jawab. Tujuan penelitian dilakukan untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja manajerial pusat biaya di Dinas Sosial, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Tulungagung, dan untuk mengidentifikasi kendala serta mengetahui solusi dari kendala yang terjadi dalam menerapkan akuntansi pertanggungjawaban. Pada penelitian ini digunakan metode kualitatif deskriptif sebagai metode penelitian. Menggunakan teknik pengumpulan data yakni teknik dokumentasi, observasi, dan wawancara. Hasil penelitian yang diperoleh menyatakan penerapan dari akuntansi pertanggungjawaban telah diterapkan dengan baik. Hal ini terlihat dari tercukupinya karakteristik dan syarat akuntansi pertanggungjawaban.

Kata Kunci: penilaian kinerja, akuntansi pertanggungjawaban, pusat biaya, anggaran, realisasi program

PENDAHULUAN

Akuntansi sektor publik di Indonesia seiring waktu menunjukkan perkembangan, walaupun belum secepat perkembangan akuntansi di sektor swasta. Dengan perkembangan ini pemerintah mendapatkan tuntutan yang lebih besar dari masyarakat untuk memberikan informasi mengenai aktivitas atau program dan bagaimana kinerja pemerintah sebagai wujud dari pertanggungjawaban. Tanggungjawab muncul sebagai akibat dari pemberian kekuasaan manajemen dari jenjang yang lebih tinggi ke jenjang di bawahnya. Akuntansi pertanggungjawaban ialah suatu bentuk akuntansi yang digunakan dari sisi manajemen dalam mengukur dan memberikan penilaian kinerja manajemen setiap pusat pertanggungjawaban untuk mempertanggungjawabkan kinerja manajemen dengan cara mengkomparasikan anggaran dengan pencapaian rencana anggaran (realisasi) pada suatu kurun waktu. Akuntansi pertanggungjawaban umumnya digunakan oleh perusahaan dan organisasi publik karena dalam akuntansi ini mengizinkan adanya pencatatan aktivitas atau program, menentukan unit terkait yang dibebankan tanggungjawab dengan aktivitas tersebut, dan menilai unit tersebut efisien atau tidak dalam pelaksanaannya. Pusat pertanggungjawaban membantu organisasi dalam pelaksanaan penilaian kinerja pada masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dapat tercermin dari pencapaian sasaran setiap pusat pertanggungjawaban. Manajer yang dibebankan tanggungjawab atas suatu pusat pertanggungjawaban dituntut untuk mem-

buat laporan pertanggungjawaban yang memuat anggaran dan realisasinya. Dari pembuatan laporan tersebut akan diketahui selisih (*variance*) dari anggaran yang telah ditetapkan. Selain itu laporan pertanggungjawaban juga dapat berfungsi sebagai acuan untuk mengkaji penilaian pencapaian kerja di unit organisasi.

Pusat pertanggungjawaban dibagi menjadi 4 jenis yakni: pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi. Pemerintah daerah dikatakan sebagai contoh pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban ini kemudian dibagi kembali menjadi beberapa mini unit sampai pada tingkat kegiatan seperti dinas atau sub-dinas. Setiap pusat-pusat pertanggungjawaban diharuskan menyusun anggaran sebagai acuan rencana kerja dilakukan dan acuan penilaian kinerjanya. Penilaian kinerja sangat dibutuhkan dalam internal suatu organisasi. Penilaian kinerja dijadikan sebagai acuan dan alat pertimbangan suatu manajemen atas kinerja organisasi dalam rentan waktu tertentu. Dalam melakukan penilaian kinerja dibutuhkan informasi sebagai acuan penilaian yakni informasi akuntansi pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban berperan dalam mengontrol aktivitas program kerja dan biaya-biaya yang dikeluarkan setiap pusat pertanggungjawaban. Hal ini dapat berjalan dengan baik jika struktur organisasi juga tersusun dengan baik, terlihat dari cara mempercayakan kekuasaan dan tanggungjawab pada organisasi. Pentingnya

akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu organisasi digunakan sebagai patokan kinerja seorang manajer pada setiap unit dalam organisasinya. Tolak ukur prestasi kerja dilihat dari penggambaran laporan pertanggungjawaban pada setiap pusat pertanggungjawaban. Dengan laporan pertanggungjawaban akan terlihat selisih antara besar anggaran dengan realisasinya. Dari informasi yang di dapat ini akan dilakukan kajian terhadap efektivitas dan efisiensi kinerja manajer pusat pertanggungjawaban tersebut. Selanjutnya akan dilakukan evaluasi untuk meningkatkan keefektifan dan efisiensi kinerja manajer dan pusat pertanggungjawaban. Sehingga secara tidak langsung menjadikan akuntansi pertanggungjawaban sebagai pengawasan untuk mencegah penyimpangan anggaran. Akuntansi pertanggungjawaban dinilai penting dalam pengendalian manajemen dalam kegiatan operasi organisasi. Penilaian kinerja sangat penting dilakukan oleh organisasi publik. Kinerja merepresentasikan seberapa jauh pencapaian tujuan, sasaran, dan pelaksanaan aktivitas atau program yang sedang berlangsung pada organisasi publik. Selain itu penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai penilaian akuntabilitas organisasi dan manajer dalam menyelenggarakan program dengan lebih baik.

Masyarakat Indonesia menginginkan pemerintah menggunakan uang negara dengan lebih efektif, efisien, transparan, akuntabel dan dapat bertanggung jawab. Jika akuntansi pertanggungjawaban tidak diterapkan dengan baik dalam sebuah organisasi, maka akan terjadi penyimpangan anggaran yang

tidak disadari. Sehingga mengakibatkan pemborosan anggaran yang akan merugikan keuangan negara. Dengan tidak diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban juga akan membuat masyarakat tidak mempercayai pemerintahnya dalam pengelolaan keuangan negara. Karena masyarakat mengharapkan pemerintah dapat terbuka mengenai pertanggungjawaban pengelolaan keuangan negara. Selain itu dengan adanya akuntansi pertanggungjawabkan diharapkan dapat mengawasi anggaran dan kinerja organisasi agar tidak melakukan penyimpangan di luar tujuan organisasi.

Di Indonesia kasus penyimpangan anggaran banyak dilakukan pada tingkat pemerintah pusat maupun pemerintah daerah bahkan hingga ke tingkat lebih kecil lagi seperti dinas. Kebocoran anggaran terjadi di semua instansi pemerintahan dalam berbagai sektor. Penyimpangan ini bisa berupa perjalanan dinas yang di rekayasa, laporan maupun penyeteroran kuitansi yang sudah *markup*, dan dapat berupa pemungutan biaya pada pelayanan yang seharusnya gratis. Baru-baru ini terjadi peristiwa penyimpangan anggaran yaitu adanya kasus mark-up anggaran dana bantuan sosial covid-19 yang melibatkan salah satu kepala bidang perlindungan dan jaminan sosial dinas sosial pempov Sulawesi Selatan. Selain itu ada kasus pegawai dinas sosial di kabupaten Kupang dan Lebak yang melakukan penyimpangan pada dana terkait bantuan sosial di program Rehabilitasi Rumah Tidak Layak Huni serta dana bantuan sosial korban bencana alam. Penyimpangan-penyimpangan

seperti ini bisa mencapai miliaran rupiah yang seharusnya dana ini dapat digunakan untuk kepentingan masyarakat seperti pengentasan kemiskinan dan pembangunan desa tertinggal yang masih memerlukan banyak perhatian. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban di Indonesia dalam penilaian kinerja pada pemerintah masih belum diterapkan dengan baik. Masih banyak struktur organisasi pemerintah yang belum menerapkan pembedaan antara biaya yang terkendali dengan biaya tidak terkendali serta pengkategorian kode rekening yang belum berjalan baik. Penerapan dari akuntansi pertanggungjawaban untuk penilaian kinerja di sektor organisasi publik belum sebaik yang terjadi pada sektor swasta.

Sehingga tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui seperti apa penerapan dari akuntansi pertanggungjawaban, untuk mengidentifikasi kendala serta untuk mengetahui solusi dari kendala yang terjadi dalam menerapkan Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya di Dinas Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Tulungagung.

TINJAUAN PUSTAKA

Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban ialah sistem yang melakukan pengukuran terhadap banyak pencapaian yang ada di pada suatu pusat pertanggungjawaban berdasarkan informasi yang pimpinan butuhkan dalam menjalankan pusat pertanggung-

jawaban (Hansen & Mowen, 2005).¹ Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang dikonfigurasi agar dapat disesuaikan dengan pusat pertanggungjawaban dalam penghimpunan dan pelaporan biaya dan pendapatan, selain itu bertujuan untuk seseorang dimintai pertanggungjawaban atas penyimpangan anggaran yang terjadi (Mulyadi, 2001).² Sedangkan tujuan akuntansi pertanggungjawaban untuk mengontrol biaya dengan melakukan pengelompokan, pencatatan, merangkum, dan mengaitkan dengan penanggungjawab atas biaya dalam area tanggungjawabnya (Mulyadi, 2001).³

Untuk mencegah terjadinya penyimpangan anggaran akuntansi pertanggungjawaban sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi dan akuntansi pertanggungjawaban juga memiliki beberapa manfaat. Manfaat akuntansi pertanggungjawaban menurut Mulyadi (2005) yaitu menghasilkan informasi masa depan untuk penganggaran, informasi untuk masa lalu sebagai pertimbangan kinerja manajer dari pusat pertanggungjawaban serta alat untuk memotivasi manajer.⁴ Informasi yang dihasilkan oleh akuntansi pertanggungjawaban berupa harta, pendapatan, dan/atau beban yang dikaitkan dengan pimpinan yang bertanggungjawab

¹ Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen, *Management Accounting*, Terj. Dewi Fitriasi dan Denny Arnos Kwary, (Jakarta: Salemba Empat, Ed. 7, 2005), hal. 116.

² Mulyadi, *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa*, (Yogyakarta: STIE YKPN, Ed.2, 2001), hal. 218.

³ Mulyadi, *Akuntansi Manajemen ...* STIE-YKPN, Ed.3, 2001), hal. 169.

⁴ Mulyadi, *Akuntansi Biaya*, (Yogyakarta: STIE-YKPN, 2005), hal. 174.

pada pusat pertanggungjawaban. Sehingga terdapat 3 keuntungan dari akuntansi pertanggungjawaban yakni:

1. Akuntansi pertanggungjawaban menjadi landasan penganggaran

Informasi akuntansi pertanggungjawaban digunakan untuk dasar penganggaran periode selanjutnya. Informasi keuangan ini berkaitan dengan otoritas dan tanggungjawab setiap pusat pertanggungjawabannya secara terpisah. Pelaksanaan penganggaran dapat dilakukan apabila terdapat akuntansi pertanggungjawaban yang melakukan taksiran kekuatan yang ada bagi pimpinan sebagai jalan untuk mencapai target dalam tahun anggaran dan menentukan tanggungjawab siapakah yang akan melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Akuntansi pertanggungjawaban menjadi penilaian kinerja bagi manajer Penilaian kinerja dilakukan terhadap perilaku seseorang dalam kontribusinya melakukan pekerjaan dan tugasnya dalam suatu organisasi. Manajer pusat pertanggungjawaban diberikan otoritas untuk melakukan tanggungjawabnya pada area yang termasuk wewenang dalam tanggungjawabnya dan pencapaian target yang diberikan *top-management*. Dengan terletaknya tanggungjawab serta target yang jelas, penentuan kinerja dari pimpinan akan mudah untuk dinilai.
3. Akuntansi pertanggungjawaban menjadi media untuk memotivasi manajer

Akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat menjadi media untuk memotivasi manajer. Informasi akuntansi pertanggungjawaban dapat menjadi dasar penilaian kinerja manajer dan berdampak positif untuk memotivasi manajer dalam meningkatkan kinerjanya yang kurang memuaskan. Secara tidak langsung peningkatan motivasi akan mendorong seseorang untuk mencurahkan segalanya agar dapat mencapai target yang telah ditetapkan. Motivasi dapat meningkat jika diberikan penghargaan secara langsung berupa bonus atau promosi kenaikan jabatan dan penghargaan tidak langsung berupa tunjangan kesejahteraan. Selain memberikan penghargaan, akuntansi pertanggungjawaban juga memberikan hukuman. Hukuman diberikan apabila kinerja manajer pusat pertanggungjawaban mendapat penilaian yang kurang memuaskan saat penilaian kinerja. Akuntansi pertanggungjawaban dimanfaatkan untuk memberikan dorongan dalam melakukan pembetulan kesalahan atau pencapaian kerja yang kurang memuaskan.

Syarat dan Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban memiliki empat karakteristik menurut Mulyadi (2006) yaitu:⁵

- a. Ditemukan identifikasi pusat pertanggungjawaban

Praktik akuntansi pertanggungjawaban melakukan identifikasi pusat pertanggungjawaban menjadi bagian dari organisasi berupa subdivisi, satuan kerja maupun perseorangan. Akuntansi pertanggungjawaban melimpahkan tanggungjawab kepada seseorang yang diberi otoritas pada tingkat apapun dalam satuan unit pusat pertanggungjawaban.

- b. Ditemukan standar yang digunakan sebagai acuan penilaian kinerja

Akuntansi pertanggungjawaban setelah melakukan identifikasi dan penentuan pada pusat pertanggungjawaban, kemudian menginginkan biaya standar dilakukan penetapan sebagai dasar untuk melakukan penganggaran.

- c. Prestasi manajer dihitung dengan mengkomparasikan realisasi dan anggaran

Penganggaran menggunakan kekuatan dari pimpinan pusat pertanggungjawab untuk mencapai target. Kekuatan yang digunakan dihitung dengan data akuntansi pertanggungjawaban yang di dalam-

nya menyediakan data kepada manajer pusat pertanggungjawaban tentang biaya yang dianggarkan juga biaya sebenarnya untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan anggaran. Perbandingan biaya sebenarnya dengan biaya yang terdapat dalam anggaran merupakan cara untuk mengukur prestasi manajer pusat pertanggungjawaban.

- d. Manajer diberikan *reward* atau *punishment* secara perorangan menurut prosedur manajemen di atasnya

Praktik penghargaan dan hukuman dibuat sebagai cara memotivasi manajer untuk melakukan pengelolaan biaya agar capaian standar biaya yang dianggarkan dapat tercapai sesuai dengan standar yang berlaku. Manajer secara perorangan diberikan *reward* atau *punishment* atas pertimbangan terhadap penyimpanan biaya.

Akan lebih efektif dan efisien penerapan akuntansi pertanggungjawaban jika memiliki struktur organisasi yang jelas setiap unit organisasi dan memiliki gambaran kewajiban yang jelas untuk setiap unit organisasi. Sistem akuntansi pertanggungjawaban menurut Mulyadi (2001) memiliki lima syarat yang harus terpenuhi agar penerapannya efektif dan efisien yakni:⁶

- a) Struktur Organisasi

⁵ Mulyadi, *Alternatif Pemacuan Kinerja Personel dengan Pengelolaan Kinerja Terpadu Berbasis Balanced Scorecard*, (Yogyakarta: BPF-UGM, 2006), hal. 17.

⁶ Mulyadi, *Akuntansi Manajemen Konsep, Manfaat dan Rekayasa*, (Jakarta: Salemba Empat, Ed. 3, 2001), hal. 381.

Di dalam akuntansi pertanggungjawaban harus terdapat gambaran alur tanggungjawab, otoritas, jabatan yang jelas pada tiap-tiap unit kerja dari setiap jenjang manajemen, dan pembagian kewajiban yang jelas juga. Sehingga otoritas dan tanggungjawab tersusun dengan baik dalam tiap jenjang manajemen.

b) Anggaran

Anggaran yaitu cerminan dari rancangan kegiatan manajer yang belum dilakukan sehingga semua pusat pertanggungjawaban diwajibkan ikut melakukan penganggaran.

c) Penggolongan Biaya

Dalam akuntansi pertanggungjawaban biaya diwajibkan dilakukan pembedaan untuk biaya terkendali dan biaya tidak terkendali karena belum tentu semua biaya dapat dikendalikan, hanya biaya yang dikendalikan saja dipertanggungjawabkan oleh manajer.

d) Sistem Akuntansi

Semua biaya yang timbul perjenjang manajer akan digabungkan dan untuk memudahkan biaya dikelompokkan dan diberi kode yang cocok dengan jenjang manajemen pada struktur organisasi. Penyusunan kode rekening berhubungan dengan kekuasaan pengelolaan pada pusat pertanggungjawaban. Setiap jenjang manajemen pusat biaya akan di tugaskan dengan biaya yang telah

dibedakan untuk biaya terkendali dengan biaya yang tidak terkendali.

e) Sistem Pelaporan Biaya

Bidang pencatatan akuntansi per bulannya akan menghasilkan laporan pertanggungjawaban untuk per pusat pertanggungjawaban. Per bulan akan diberikan perincian biaya yang dilandaskan dari keseluruhan biaya pada bulan sebelumnya. Isi dalam laporan pertanggungjawaban tergantung jenjang manajemen yang akan menerima, jika jenjang manajemen paling rendah maka diterangkan golongan biaya. Sedangkan untuk jenjang manajemen lebih tinggi diterangkan keseluruhan biaya setiap pusat pertanggungjawaban dan ditambahkan biaya terkendali.

Pusat Pertanggungjawaban

Sebuah *top-management* dalam organisasi membuat area tanggungjawab yang disebut pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban adalah bagian dalam organisasi yang kumpulan aktivitas-aktivitasnya di bebaskan tanggungjawab kepada manajernya (Hansen dan Mowen, 2013).⁷ Pusat pertanggungjawaban juga dapat diartikan sebagai segmen yang memiliki banyak pengalaman dalam menyiapkan anggaran sebab pusat pertanggungjawaban berkaitan secara langsung dengan kegiatan pelayanan

⁷ Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen, *Akuntansi Manajerial*, Terj. Deny Arnos Kwary, (Jakarta: Salemba Empat, Ed. 8, 2013), hal. 560-561.

(Mahsun, 2006).⁸ Pusat pertanggungjawaban (Anthony & Govindarajan, 2005) dapat dikelompokkan menjadi empat jenis yaitu:⁹

- a. Pusat Pendapatan atau disebut juga *revenue center* ialah kinerja manajer pada unit dalam organisasi yang dihitung dari masukan (pendapatan) dengan uang sebagai satuannya, namun tidak dihubungkan dengan keluarannya berupa beban.
- b. Pusat Biaya (*cost center*) yaitu kinerja manajer pada pusat pertanggungjawaban dihitung menurut keluaran (biaya) dengan uang sebagai satuannya, namun tidak dihubungkan dengan masukan (pendapatan). Pemimpin pusat biaya ditugaskan tanggungjawab mengontrol pengeluaran biaya dan diberikan kewenangan membuat langkah yang akan memberikan pengaruh kepada biaya. Pusat biaya banyak ditemui dalam sektor publik karena hasil dari keluaran tidak dapat diukur, apabila dapat diukur hanya secara fisik tidak dalam satuan moneter (Mardiasmo, 2009).¹⁰ Pusat Biaya dikategorikan ada dua yakni:

i) Pusat Biaya Teknik

Pusat biaya teknik merupakan pusat dari biaya yang banyak

mempunyai jalinan dengan keluaran yang dihasilkan. Ciri-ciri dari pusat biaya teknik adalah masukannya dapat dihitung secara finansial, masukan dapat dihitung secara fisik, dan jumlah masukan maksimal yang dapat dibuat untuk setiap unit keluaran pembuatan dapat diperhitungkan.

ii) Pusat Biaya Kebijakan

Pusat biaya kebijakan banyak biayanya yang tidak kontak langsung dengan keluaran yang dihasilkan. Ciri-ciri pusat biaya kebijakan adalah masukannya dapat dihitung dengan satuan unit finansial, keluarannya dihitung tidak dalam bentuk finansial, dan jumlah masukan maksimal yang akan dibuat untuk setiap keluaran pembuatan tidak dapat dihitung.

- c. Pusat Laba atau disebut juga *profit center* ialah unit di dalam organisasi yang masukan dan keluaran dihitung dengan ukuran uang, sehingga perhitungan laba dan kinerja manajer pusat laba dihitung berdasarkan laba yang dihasilkan atau hasil dari masukan dikurangi dengan keluaran.
- d. Pusat Investasi (*investment center*) yaitu kinerja unit di dalam organisasi ini dihitung menurut laba yang didapat dikaitkan dengan penggunaan investasi untuk mendapatkan laba. Pemimpin pusat inves-

⁸ Mohamad Mahsun, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, (Yogyakarta: BPFE, Ed. 1, 2006), hal. 37.

⁹ R.N. Anthony dan V. Govindarajan, *Management Control System*, (Jakarta: Salemba Empat, 2005), hal. 175.

¹⁰ Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik*, (Yogyakarta: CV. Andi Offset, Ed. 4, 2009), hal. 47.

tasi dibebani tanggungjawab tentang pendapatan, biaya, dan investasi modal.

Klasifikasi Biaya dan Kode Rekening

Dalam laporan pertanggungjawaban, informasi biaya akan di tampilkan berdasarkan jenjang manajemen, maka diperlukan pengelompokan biaya berdasarkan beban tanggungjawab setiap manajer. Mulyadi (2001) menyampaikan bahwa dapat dipisahkan biaya ke dalam biaya yang terkendali dan juga biaya yang tidak terkendali.¹¹ Biaya terkendali merupakan terpengaruh signifikannya biaya terhadap keputusan yang diambil manajer dalam rentang waktu tertentu. Biaya ini berhubungan dengan era tertentu dan area wilayah otoritas yang berlaku dalam era kepemimpinan seseorang. Biaya yang tidak terkendali ialah tidak terpengaruhnya biaya karena kepemimpinan seseorang pada era kepemimpinannya.

Akuntansi pertanggungjawaban berkeinginan memiliki penghimpunan dan pelaporan biaya yang menjadi tanggungjawab setiap jenjang manajemen. Aktivitas biaya yang telah timbul perlu di kategorikan dan diberikan kode rekening berdasarkan nomor unit di dalam organisasi. Data akuntansi diolah berdasarkan pemakaian kode untuk melakukan pencatatan, pengkategorian, merapikan, dan mengambil informasi finansial. Kode merupakan struktur dengan memakai bilangan, aksara, bisa juga integrasi bilangan

dengan aksara yang menyepakati pengenalan terhadap penggolongan struktur kode tersebut. Kesepakatan kode sebagai pengenalan dimaksudkan untuk meringankan jalan menelusuri dugaan yang diinginkan, melakukan perekaman, penggolongan, dan dilaporkan data keuangan. Dengan melabeli aktivitas dengan kode secara tetap akan memberikan kemudahan pengenalan dan pemisahan aktivitas biaya dalam penggolongan (Retnani, 2017).¹² Biaya yang dilakukan penghimpunan untuk tiap jenjang manajemen berjumlah banyak, untuk itu dikategorikannya biaya dan dilabeli kode berdasarkan jenjang manajemen dalam formasi organisasi. Per jenjang manajemen dikatakan pusat pertanggungjawaban dan diberikan tanggungjawab untuk menangani aktivitas biaya pada setiap pusat pertanggungjawaban (jenjang manajemen) yang kemudian dibedakan menjadi biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan. Dalam pelabelan kode dilakukan dalam dua bentuk yaitu:

- i. Metode Kelompok (*group code methode*)

Dalam metode ini terdapat sifat-sifat eksklusif antara lain:

- i) Posisi setiap angka mempunyai makna berbeda, pada angka di ujung sebelah kiri adalah kode dari kelompok rekening dan bilangan

¹¹ Mulyadi, *Akuntansi Manajemen ...* Salemba Empat, Ed. 3, 2001), hal. 168.

¹² Endang Dwi Retnani, "Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Biaya dan Pengukuran Kinerja Pusat Biaya" dalam <http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id> , diakses tanggal 9 September 2021.

diujung kanan ialah kode dari ragam biaya.

- ii) Kode-kode pada perkiraan berisi bilangan yang telah diresmikan dan menggambarkan jenis rekening. Pada nomor akun buku besar menggunakan metode kode kelompok.

- ii. Kode Blok (*Block Code*)

Kode yang di labeli pada setiap penggolongan tidak mempraktikan susunan bilangan namun melabeli kelompok bilangan untuk setiap kategori. Contohnya untuk kelompok perkiraan aktiva nomer rekeningnya 100-109, utang nomer rekeningnya 200-209, modal nomer rekeningnya 300-309, pendapatan nomer rekeningnya 400-409, dan biaya nomer rekeningnya 500-509.¹³

Penilaian Kinerja

Kinerja adalah ilustrasi mengenai sejauh mana suatu aktivitas dapat mewujudkan pelaksanaan target, sasaran, cita-cita organisasi dan cara mewujudkan cita-cita ini yang terdapat dalam perencanaan strategis lembaga Mahsun (2006).¹⁴ Setiap lembaga menginginkan kinerja majerial organisasi berjalan dengan baik, untuk melakukan perhitungan

kinerja diperlukan penilaian kinerja agar dapat di analisis kinerja manajerial organisasi berada pada kategori baik atau buruk. Menurut Sukarno (2002) penilaian kinerja yaitu aktivitas untuk menimbang keberhasilan atau ketidakberhasilan suatu dari unit organisasi untuk menerapkan kewajiban dan fungsi yang menjadi tanggungjawabnya.¹⁵ Manfaat penilaian kinerja menurut Rudianto (2013) adalah operasional organisasi dikelola dengan efektif dan efisien dengan memaksimalkan motivasi karyawan; menjadi dasar menentukan karir karyawan (seperti promosi, mutasi, dan pemecatan karyawan); mengenali kebutuhan *training*, peningkatan pegawai, mempersiapkan kriteria pemilihan dan analisis program *training* pegawai; serta mengadakan *feedback* tentang kinerja pegawai dari penilaian pimpinan. Tujuan penilaian pegawai adalah memberikan motivasi agar pegawai dapat mencapai target lembaga dan mentaati kebijakan umum tentang sikap yang telah disahkan (Utami, dkk, 2019).¹⁶

Metode Penelitian

Di dalam penelitian ini metode penelitian kualitatif dipakai. Dalam permasalahan ini dipakai jenis penelitian deskriptif. Wawancara dan observasi secara langsung dengan kepala pusat pertanggungjawaban

¹³ Endang Dwi Retnani, "Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Biaya dan Pengukuran Kinerja Pusat Biaya" dalam <http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id> , diakses tanggal 9 September 2021.

¹⁴ Mohamad Mahsun, *Pengukuran Kinerja ...* hal. 25.

¹⁵ Edi Sukarno, *Sistem Pengendalian Manajemen Kinerja Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*, (Jakarta:Indeks, 2002), hal. 207.

¹⁶ Indah Agustini Tri Utami, Zulfikar, Novia Dwiariyanti, "Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya", dalam <http://e-journal.polnes.ac.id>, diakses tanggal 9 September 2021.

adalah data primer yang digunakan penelitian ini. Untuk data sekunder yang dipakai adalah sumber informasi dokumen yang berasal dari dokumen pusat pertanggungjawaban. Pada penelitian kualitatif ini digunakan teknik pengumpulan data dengan memanfaatkan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi.

a. Observasi

Observasi diadakan dengan melihat permasalahan yang ada di lapangan dan proses kerja akuntansi pertanggungjawaban untuk mendapatkan sumber data sebagai masukan objek yang diobservasi.

b. Wawancara

Data dikumpulkan lewat wawancara dilakukan proses pembahasan yang dilakukan secara langsung antara peneliti dengan kepala di setiap bagian pusat pertanggungjawaban yang ada di Dinas Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Tulungagung dan para pegawai tentang penilaian kinerja pusat biaya.

c. Dokumentasi

Pada penelitian ini dapat digunakan teknik pengumpulan data yang diidentifikasi dari dokumentasi yang berhubungan dengan masalah dalam topik pada instansi Dinas Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Tulungagung di setiap-setiap bagian yang ada di kantor tersebut.

PEMBAHASAN

Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban adalah suatu bagian yang kumpulan aktivitasnya di bebaskan kepada manajernya. Dinas sebagai unsur pelaksana dari urusan pemerintahan sektor daerah di aspek keluarga berencana, pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak. Dinas Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak juga merupakan salah satu pusat biaya bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Tulungagung. Bidang-bidang yang terdapat pada Dinas KBPPPA dapat dikatakan sebagai unit organisasi yang tanggungjawabnya di bebaskan ke pimpinan unit.

2. Adanya standar yang digunakan sebagai acuan penilaian kinerja

Standar yang digunakan sebagai tolak ukur kinerja di Dinas Keluarga KBPPPA adalah Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Di dalam Sasaran Kinerja Pegawai memuat agenda kerja dan tuntutan kerja yang harus diselesaikan setiap pegawai selama satu tahun. Penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai didasarkan kepada rencana tahunan Dinas KBPPPA yang di dalamnya berisi kegiatan tahunan dan target yang harus dicapai oleh dinas. Standar penilaian kinerja pegawai ini memperhatikan capaian, target, atau hasil dan perilaku pegawai yang telah disusun sebelumnya dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Perilaku pegawai dalam SKP dapat

berupa tingkat kedisiplinan dan loyalitas pegawai. Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dilakukan penilaian oleh atasan langsung. Penilaian SKP kepala bidang akan dilakukan penilaian oleh kepala dinas, sedangkan kepala bidang akan melakukan penilaian kinerja kepada kepala seksi yang berada di bawahnya.

3. Prestasi manajer dihitung dengan mengkomparasikan realisasi dan anggaran

Salah satu penentu penilaian kinerja pada Dinas KBPPPA adalah membandingkan anggaran dengan realisasinya. Penilaian kinerja dengan membandingkan anggaran dan realisasinya tidak hanya berlaku kepada manajer atau dalam Dinas KBPPPA disebut kepala bidang saja. Namun penilaian kinerja ini juga ditetapkan kepada pegawai atau staff dinas juga. Sehingga setiap pegawai dinas dibebankan suatu anggaran kegiatan dan dinilai sejauh mana realisasi atau penyerapan dari anggaran kegiatan tersebut.

4. Adanya pemberian penghargaan atau hukuman

Manajer secara perorangan diberikan penghargaan atau hukuman atas pertimbangan terhadap penyimpangan biaya. Dinas KBPPPA tidak menerapkan adanya penghargaan atau hukuman terhadap pencapaian anggaran. Sehingga tidak terdapat pemberian penghargaan jika pegawai dapat melampaui pencapaian hasil kerja yang telah ditetapkan atau mendapatkan hukuman jika tidak mendapatkan pencapaian hasil kerja. Namun apabila pegawai tidak dapat mencapai hasil kerja yang telah ditetapkan dalam Sasaran

Kinerja Pegawai (SKP), maka atasan dapat memberikan peringatan agar pegawai yang bersangkutan dapat meningkatkan pencapaian hasil kerja. Pada umumnya dinas terutama Dinas KBPPPA sebagai eksekutor bagian dari kegiatan pemerintah daerah dan sebagai pusat biaya pada pemerintah daerah tidak menerapkan pemberian penghargaan atau hukuman kepada pegawainya, namun para pegawai atau Aparatur Sipil Negara (ASN) mendapatkan tunjangan kinerja yang didasarkan kepada pencapaian hasil kerja dan perilaku pegawai yang termuat dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).

Syarat-syarat untuk Menerapkan Akuntansi Pertanggungjawaban

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban akan berjalan lebih efektif dan efisien apabila dapat memenuhi lima syarat berikut.

1. Struktur organisasi

Struktur organisasi pada Dinas KBPPPA yang meliputi gambaran alur tanggungjawab, otoritas, jabatan dan pembagian kewajiban telah disusun dan ditetapkan dengan jelas dalam Peraturan Bupati Tulungagung Nomor 57 tahun 2019. Dalam peraturan tersebut sudah mencakup mengenai posisi, formasi organisasi, kewajiban dan fungsi serta aturan dalam bekerja dari Dinas KBPPPA Kabupaten Tulungagung. Dinas KBPPPA sebagai pusat biaya pada pemerintah daerah yang diketuai oleh seorang kepala dinas dan kemudian membawahi Sekertariat dan tiga bidang yakni Bidang Pengendalian Penduduk, Penyuluhan dan Penggerakan; Bidang

Keluarga Berencana, Ketahanan dan Kesejahteraan Keluarga; dan Bidang Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak. Sekertariat di dalamnya terdapat subbagian antara lain: subag Perencanaan, subag Keuangan, dan subag Umum dan Kepegawaian. Dalam ketiga bidang yang terdapat dalam Dinas KBPPPA masing-masing membawahi tiga seksi. Pada Bagian Pengendalian Penduduk, Penyuluhan dan Penggerakan terdapat Seksi Advokasi dan Penggerakan; Seksi Penyuluhan, Pendayagunaan PLKB, PKB, dan Kader KB; serta Seksi Pengendalian Penduduk dan Informasi Keluarga. Untuk Bagian Keluarga Berencana, Ketahanan dan Kesejahteraan Keluarga membawahi Seksi Jaminan Ber-KB; Seksi Pembinaan Kesertaan Ber-KB; serta Seksi Pembinaan Ketahanan dan Kesejahteraan Keluarga. Sedangkan untuk bagian terakhir yakni Bidang Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak membawahi tiga seksi yakni: Seksi Peningkatan Kualitas Hidup Perempuan; Seksi Perlindungan Perempuan dan Anak; serta Seksi Pengarusutamaan Gender dan Pengarusutamaan hak anak.

2. Anggaran

Anggaran sangat dibutuhkan untuk mengetahui kebutuhan dana masing-masing bidang dalam membiayai program yang akan dilakukan. Anggaran merupakan refleksi dari rencana kerja yang dilakukan oleh Dinas KBPPPA selama satu tahun kedepan. Proses penyusunan anggaran Dinas KBPPPA adalah dengan melakukan penggabungan dan melakukan rekapitulasi anggaran yang dibutuhkan. Sebelum memasuki tahun anggaran,

dinas akan membuat rancangan anggaran kegiatan pada setiap bidang dan dilaporkan atau diinput pada Aplikasi SIPD (Sistem Informasi Pemerintah Daerah). Kemudian dari beberapa bidang tersebut akan dilakukan penghimpunan dan selanjutnya akan diusulkan oleh kepala dinas selaku kuasa pengguna anggaran kepada bupati. Kemudian bupati akan mengesahkan Peraturan Bupati Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA). Pengesahan Peraturan Bupati mengenai Dokumen Pelaksanaan Anggaran akan dikeluarkan sebelum memasuki tahun anggaran yang bersangkutan. Setelah Dokumen Pelaksanaan Anggaran ditetapkan, maka pelaksanaan kegiatan dinas dapat dilakukan. Dalam penyusunan anggaran Dinas KBPPPA mempertimbangkan faktor skala prioritas. Penyusunan anggaran di Dinas KBPPPA menerapkan sistem bottom-up dalam melakukan penyusunan anggaran. Hal ini dapat terlihat dari penyusunan anggaran yang melibatkan staff dan kepala bidang untuk mengusulkan jumlah anggaran yang dibutuhkan bidang terkait.

3. Penggolongan Biaya

Pada Dinas KBPPPA belum menerapkan penggolongan biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan. Pada peristiwa ini akan tercermin di laporan realisasi keuangan yang di dalamnya tidak diterapkan pemisahan antara biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan. Dinas sebagai pelaksana urusan pemerintah daerah dan merupakan bagian dari pemerintahan tidak menerapkan penggolongan antara biaya yang

dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan. Hal ini disebabkan akibat tidak ada biaya yang terpengaruh signifikan terhadap keputusan yang diambil oleh kepala dinas selaku pimpinan pusat pertanggungjawaban.kepemimpinan

4. Sistem Akuntansi Pengelompokan dan Pemberian Kode Rekening

Penyusunan kode rekening berhubungan dengan kewenangan pengendalian pada pusat pertanggungjawaban atau bidang. Pada Dinas KBPPPA telah melakukan pengklasifikasian kode rekening untuk biaya-biaya program yang terjadi. Pemberian kode rekening pada Dinas KBPPPA menggunakan metode kelompok (*group code metode*). Dalam metode ini terdapat sifat-sifat eksklusif yang hanya dimiliki metode ini yakni posisi setiap angka mempunyai makna yang berbeda dan masing-masing kode pada rekening berisi dari bilangan yang telah ditentukan dan menggambarkan jenis rekening. Pengelompokan kode rekening di Dinas KBPPPA dikelompokkan sesuai dengan program dan kegiatan masing-masing bidang.

5. Sistem Pelaporan Biaya

Sistem pelaporan biaya pada Dinas KBPPPA dilakukan setiap bulan pada masing-masing kegiatan atau program yang dimiliki setiap bidang dan akan dihimpun oleh bendahara pengeluaran pembantu pada setiap bidang. Kemudian akan dilakukan verifikasi atau pemeriksaan ulang oleh kasubag (kepala subbagian) keuangan dari beberapa bidang ke pejabat penatausahaan keuangan SKPD. Pelaporan biaya pada Dinas KBPPPA dapat dilakukan bulan, triwulan,

semester dan tahunan. Apabila pelaporan biaya pada suatu periode bulanan atau triwulan dikatakan kurang dalam penyerapan pencapaian program, maka untuk periode selanjutnya akan dilakukan evaluasi dan dipacu untuk mengejar keteringgalan pencapaian anggaran. Sehingga pada periode tahunan pelaporan biaya dapat mencapai target.

Penilaian Kinerja

Dalam melakukan penilaian kinerja dibutuhkan informasi sebagai acuan dalam melakukan penilaian kinerja yakni data dari akuntansi pertanggungjawaban. Penilaian kinerja ini dilakukan dengan melakukan perbandingan antara anggaran dan realisasi program dalam suatu periode. Penilaian kinerja di KBPPPA Kabupaten Tulungagung didasarkan kepada Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Sasaran Kinerja Pegawai ini dibuat setahun sekali. Penilaian kinerja berdasarkan pencapaian kerja dan perilaku pegawai. Dalam pencapaian kerja pegawai dinilai dari seberapa banyak realisasi atau penyerapan anggaran yang didapat oleh pegawai terkait berdasarkan pembebanan tanggungjawab program yang dibebankan.

Kendala Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Kendala yang terjadi untuk memaksimalkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban yaitu ketepatan waktu dalam pelaporan biaya. Pelaporan biaya setiap bulannya mengalami keterlambatan. Pela-

poran yang seharusnya dapat selesai pada akhir bulan, namun baru dapat terselesaikan pada awal bulan selanjutnya. Untuk mengatasi permasalahan ini maka dibutuhkan kontrol dan pengawasan yang lebih ketat dari kepala dinas sebagai kuasa pengguna anggaran.

Penilaian Pusat Pertanggungjawaban

Penilai pusat biaya pada Dinas KBPPPA Kabupaten Tulungagung terlihat pada laporan realisasi keuangan program dan kegiatan Dinas KBPPPA tahun 2020.

Program Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak	468.480.600	477.820.100	98	100
Peningkatan Kualitas Hidup Perempuan Dalam Bidang Ekonomi, Sosial Budaya dan Lingkungan Hidup	107.900.000	107.900.000	100	100
Fasilitas Perlindungan Perempuan dan Anak	4.462.500	4.382.500	98	100
Penguatan Layanan Perlindungan Anak Integratif	123.387.500	115.032.500	93	100
Perlindungan Anak Terpadu Berbasis Masyarakat	7.542.600	7.517.600	100	100
Fasilitas Pengarusutamaan Gender dan Pengarusutamaan Hak Anak	245.188.000	242.987.500	99	100
Program Keluarga Berencana, Ketahanan dan Kesejahteraan Keluarga	6.306.313.800	4.241.237.200	67	100
Peningkatan Sarana Prasarana KB	463.961.000	440.962.000	95	100
Bantuan Operasional KB	5.625.944.000	3.603.163.900	64	100
Penunjang Perencanaan Tehnis, Pengawasan dan Biaya Umum pelaksanaan Dana Alokasi Khusus (DAK) KB	13.079.500	13.079.500	100	100
Pembinaan dan Pelayanan KB Kesehatan Terpadu	78.500.000	59.952.500	76	100
Pembinaan Kesertaan ber KB	38.500.000	37.750.000	98	100
Peningkatan Ketahanan dan Kesejahteraan Keluarga	86.329.300	86.329.300	100	100
Program Pengendalian Penduduk, Penyuluhan dan Penggerak Masyarakat	1.066.495.000	1.056.445.000	99	100
Peningkatan KIE, Advokasi dan Pergerakan Program Kependudukan	121.463.500	119.213.500	98	100
Peningkatan Kapasitas kelompok Masyarakat Peduli KB	872.961.500	865.161.500	99	100
Pengelolaan dan Sistem Informasi Kependudukan dan Keluarga	72.070.000	72.070.000	100	100
JUMLAH SELURUHNYA :	9.382.202.400	7.204.482.032	77	100

Gambar 1

Laporan Realisasi Keuangan dan Fisik Program dan Kegiatan APBD Tahun Anggaran 2020

Sumber: Laporan realisasi keuangan dan program Dinas KBPPPA Kabupaten Tulungagung

URAIAN	PAGU ANGGARAN	REALISASI KEUANGAN	PROSENTASE REALISASI	
			KEUANGAN	FISIK
3	4	5	7=(4.3)/X100	8
DINAS KB, PP DAN PA KABUPATEN TULUNGAGUNG	9.382.202.400	7.204.482.032	77	100
Program Pelayanan Administrasi Perkantoran	759.065.500	668.546.932	88	100
Pelaksanaan Administrasi Perkantoran	759.065.500	668.546.932	88	100
Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur	569.900.000	568.635.300	100	100
Penyediaan Sarana dan Prasarana	163.815.000	163.645.000	100	100
Pemeliharaan Sarana dan Prasarana	406.085.000	404.990.300	100	100
Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur	-	-	-	-
Pembinaan Sumber Daya Aparatur Perangkat Daerah	-	-	-	-
Program Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Dokumen Penyelenggaraan Pemerintahan	-	-	-	-
Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Dokumen Penyelenggaraan Pemerintahan	-	-	-	-
Program Perlindungan dan Jaminan Sosial	143.670.000	143.520.000	100	100
Perlindungan Sosial Korban Bencana Alam dan Bencana Sosial	58.880.000	58.730.000	100	100
Fasilitas Asisten dan Jaminan Sosial Berbasis Data Terpadu	59.940.000	59.940.000	100	100
Pelayanan Advokasi dan Perlindungan Sosial Bagi PMKS	24.850.000	24.850.000	100	100
Program Rehabilitasi Sosial	47.077.500	47.077.500	100	100
Rehabilitasi Sosial PMKS yang Terdiskreditkan	2.620.000	2.620.000	100	100
Rehabilitasi Sosial Penyandang Disabilitas	1.650.000	1.650.000	100	100
Rehabilitasi Sosial PMKS Tuna Sosial	10.990.000	10.990.000	100	100
Penunjang Program Perlindungan Sosial Anak Integratif	29.937.500	29.937.500	100	100
Penyelenggaraan Penanganan Anak Jalanan Terintegrasi	1.880.000	1.880.000	100	100
Program Pemberdayaan Sosial	1.200.000	1.200.000	100	100
Pemberdayaan Fakir Miskin Melalui KUBE	-	-	-	-
Pemberdayaan PMKS Rentan	1.200.000	1.200.000	100	100
Pemberdayaan Partisipasi Sosial Masyarakat dan LKS	-	-	-	-

Terlihat dari tabel diatas bahwa realisasi program atau penyerapan anggaran di Dinas KBPPPA sebagian besar sudah terealisasi dan terserap dengan baik dan mencapai persentase 100% realisasi. Ada beberapa program yang belum mencapai target sepenuhnya, namun sudah melebihi 50% dari anggaran yang telah dianggarkan.

SIMPULAN

Setelah dilaksanakannya penelitian di Dinas Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak dapat ditarik kesimpulan antara lain:

1. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban di Dinas KBPPPA Kabupaten Tulungagung dapat dikatakan telah melakukan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan baik. Hal ini terbukti dari karakteristik akuntansi pertanggungjawaban yang telah diterapkan dengan baik. Pada Dinas KBPPPA terdapat identifikasi pusat pertanggungjawaban sebagai pusat biaya dari Pemerintah Daerah Kabupaten Tulungagung, ditemukan standar yang digunakan sebagai acuan penilaian kinerja, prestasi manajer dihitung dengan mengkomparasikan anggaran dan realisasinya. Namun Dinas KBPPPA tidak menerapkan adanya penghargaan atau hukuman, karena pada umumnya pada pegawai pemerintahan tidak ada pemberian penghargaan atau hukuman.
2. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban di Dinas KBPPPA Kabupaten Tulungagung dapat dikatakan telah melakukan dengan baik penerapan dari akuntansi pertanggungjawaban. Kondisi ini terbukti dari terpenuhinya syarat dari akuntansi pertanggungjawaban yakni terdapat tatanan organisasi yang jelas, terdapat anggaran, terdapat pengelompokan dan pemberian kode rekening, serta adanya sistem pelaporan biaya. Walaupun Dinas KBPPPA belum menerapkan penggolongan antara biaya yang dapat dikendalikan dengan biaya yang tidak dapat dikendalikan, namun penerapan akuntansi pertanggungjawabannya sudah dikatakan baik. Karena pada organisasi dibawah pemerintahan tidak menerapkan penggolongan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Hal ini disebabkan tidak ada aktivitas biaya yang berdampak langsung atau tidak berdampak langsung terhadap keputusan manajer pusat pertanggungjawaban.
3. Kendala yang terjadi pada penerapan akuntansi pertanggungjawaban adalah keterlambatan dalam melakukan pelaporan biaya. Untuk itu dibutuhkan kontrol dari kepala dinas.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R.N. dan V. Govindarajan. (2005). *Management Control System*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen, Don. R dan Maryanne M.Mowen. (2005). *Management Accounting (edisi ke 7)*. (Dewi Fitriasi dan Denny Arnos Kwary, Terjemahan). Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen, Don. R dan Maryanne M.Mowen. (2013). *Akuntansi Manajerial (edisi ke 8)*. (Deny Arnos Kwary, Terjemahan). Jakarta: Salemba Empat.
- Mahsun, Mohamad. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik (edisi ke 1)*. Yogyakarta: BPFE.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik (edisi ke 4)*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Mulyadi. (2001). *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa (edisi ke 2)*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Mulyadi. (2001). *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa (edisi ke 3)*. Yogyakarta: STIE-YKPN.
- Mulyadi. (2001). *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa (edisi ke 3)*. Yogyakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2005). *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: STIE-YKPN.
- Mulyadi. (2006). *Alternatif Pemacuan Kinerja Personel dengan Pengelolaan Kinerja Terpadu Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: BPFE-UGM.
- Retnani, Endang Dwi. (2017). "Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Biaya dan Pengukuran Kinerja Pusat Biaya". *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, Vol.6 (7): 6-8, diakses 9 September 2021.
- Sukarno, Edi. (2002). *Sistem Pengendalian Manajemen Kinerja Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*. Jakarta: Indeks.
- Utami, Indah Agustini Tri, dkk. (2019). "Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya". *Jurnal Akuntansi Multi Dimensi*, Vol.2 (2):1, diakses 9 September 2021.

