



ANALISIS AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM PENILAIAN KINERJA PUSAT PENDAPATAN PADA PT POS INDONESIA (PERSERO) CABANG RAHA

¹ Dewi Rizki Alam, ² Ishak Awaluddin, ³ Fitriaman

^{1,2,3} Jurusan Akuntansi, Universitas Halu Oleo

email: dewirizki Alam02@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze the application of responsibility accounting in revenue center performance assessment at PT. Pos Indonesia Raha Branch. The research method used was descriptive qualitative, through data collection in the form of interviews, observation, and documentation. The results show that the implementation of responsibility accounting has been running quite well through a clear organizational structure, division of authority, and accountability reports. However, revenue realization in 2023 only reached 27.48% and in 2024 decreased to only 26.94% of the set target due to internal factors such as suboptimal marketing strategies, technological limitations, and external competition from digital courier services. Therefore, the responsibility accounting system at PT. Pos Indonesia's Raha Branch needs improvement through realistic budget planning, strict oversight, and more effective operational strategies.

Keyword: Responsibility Accounting, Performance Assessment, Revenue Center.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat pendapatan pada PT. Pos Indonesia Cabang Raha. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, melalui pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban telah berjalan cukup baik melalui struktur organisasi yang jelas, pembagian wewenang, dan laporan pertanggungjawaban. Namun, realisasi pendapatan pada tahun 2023 hanya mencapai 27,48% dan tahun 2024 mengalami penurunan hanya mencapai 26,94% dari target yang telah ditetapkan disebabkan faktor internal strategi pemasaran kurang optimal, keterbatasan teknologi dan eksternal persaingan jasa kurir digital. Oleh karena itu, sistem akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Pos Indonesia Cabang Raha perlu ditingkatkan melalui perencanaan anggaran realistis, pengawasan ketat, dan strategi operasional yang lebih efektif.

Kata Kunci: Akuntansi Pertanggungjawaban, Penilaian Kinerja, Pusat Pendapatan.

1. PENDAHULUAN

Dinamika perekonomian di Indonesia pada era modern telah mengalami berbagai perubahan dan pergeseran yang pesat, seiring tuntutan perkembangan zaman. Perubahan lanskap ekonomi ini secara langsung memaksa berbagai organisasi bisnis untuk turut serta berkembang dan beradaptasi. Keadaan yang dinamis menyebabkan struktur organisasi di dalam perusahaan menjadi bertambah besar, sehingga menuntut entitas korporasi menyesuaikan diri demi mempertahankan kelangsungan usahanya. Salah satu mekanisme yang lazim digunakan adalah penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban untuk mengukur hasil kinerja aktual di tiap pusat pertanggungjawaban. Secara esensial, setiap perusahaan didirikan dengan landasan kuat untuk meraih tingkat profitabilitas tinggi serta bertahan hidup (*going concern*) di tengah tajamnya persaingan kompetitif.

Guna mencapai tujuan finansial tersebut, perusahaan perlu merumuskan dan mempersiapkan strategi manajerial teliti serta senantiasa meningkatkan etos kerja profesional secara berkesinambungan. Langkah ini krusial agar perusahaan mampu merealisasikan target operasional sekaligus bersaing efektif di perlintasan pasar domestik maupun mancanegara. Namun demikian, seiring dengan meluas dan kompleksnya aktivitas perusahaan, pimpinan puncak akan sangat kesulitan untuk memantau kegiatan secara langsung. Oleh karenanya, langkah pendelegasian sebagian wewenang beserta tanggung jawab pengawasan kepada manajer pelaksana pada hierarki tingkat bawah menjadi sebuah tahapan administratif yang sangat diwajibkan. Pendelegasian otoritas taktis ini bertujuan strategis untuk menangani masalah operasional lapangan agar jauh lebih responsif dan efektif.

Penilaian kinerja perusahaan diartikan sebagai evaluasi terhadap operasional keuangan untuk memastikan pencapaian sejalan dengan harapan pemegang saham. Melalui rutinitas evaluasi ini, pimpinan mendapatkan dasar data mutakhir dan akurat dalam mengambil keputusan. Manajer dituntut memberikan pertanggungjawaban manajerial berupa laporan berkala yang mampu mengukur kinerja unitnya. Hal ini dipertegas kembali dalam berbagai literatur modern bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan landasan akuntansi fundamental untuk merancang sistem perencanaan, teknik pengukuran, serta tata cara penilaian kinerja manajerial berdasarkan batas wewenang yang dibebankan (Supriyono, 2018; T., 2023).

Sistem akuntansi pertanggungjawaban secara spesifik memang dirancang secara keilmuan untuk menilai tingkat kompetensi tiap pusat pertanggungjawaban organisasi. Setiap divisi mutlak dipimpin oleh seorang manajer yang wajib mempertanggungjawabkan ragam aktivitas di wilayahnya.

Dalam praktiknya, sistem evaluasi kinerja ini akan bekerja maksimal jika sistem mampu memilah atau mengklasifikasikan operasional ke dalam komponen anggaran biaya yang dapat dikendalikan langsung oleh manajer dan yang sepenuhnya tidak dapat dikendalikan (Garrison et al., 2022; Fauziah, 2025). Dari parameter tersebut, pencapaian serta prestasi para manajer fungsional ini dinilai secara komprehensif, dan kegagalan yang terjadi akan diinvestigasi. Skema desentralisasi tanggung jawab yang diterapkan berlandaskan transparansi ini menjadi pondasi dasar terbangunnya efektivitas sistem manajemen yang berkelanjutan (Novandita et al., 2025).

Pengendalian dan pengawasan manajemen puncak faktanya tidak hanya bergantung penuh pada instrumen pelaporan pencapaian manajer, namun juga sangat difasilitasi oleh pengaplikasian prosedur tata kelola anggaran. Anggaran berfungsi strategis sebagai sebuah pedoman dan arahan taktis yang dikondisikan untuk mengendalikan pelaksanaan rencana manajerial unit. Integrasi kedisiplinan sistem anggaran ini memotivasi anggota organisasi agar tetap bekerja secara disiplin. Mekanisme ini membantu pihak evaluator keuangan mendeteksi celah masalah pembiayaan lebih awal (Viyanti & Tin, 2010). Rancangan anggaran yang koheren harus mampu disusun secara objektif untuk semua tingkat struktur birokrasi melalui perantara pusat pertanggungjawaban terkait. Dokumen perbandingan analitis atas target sasaran anggaran melawan realisasinya sangat menentukan nilai efisiensi.

Melalui penerapan kedisiplinan akuntansi pertanggungjawaban yang sangat matang tersebut, pihak manajemen dapat menguji kompetensi operasional dari manajernya. Proses evaluasi ini sangat kentara dan kritis penerapannya pada wilayah divisi fungsional korporasi yang berstatus mutlak sebagai pusat pendapatan korporat. Manajer pusat pendapatan diwajibkan rutin merumuskan detail laporan khusus yang menyoroti tentang tren capaian realisasi di lapangan. Dokumen ini ditujukan untuk mendeteksi munculnya angka selisih kinerja fungsional, baik pada selisih margin yang sifatnya masih menguntungkan (*favorable variance*) bagi korporasi maupun selisih rugi deviasi operasional (*unfavorable variance*). Penerapan keilmuan ini digunakan sebagai pijakan dalam mendeteksi dan menilai bagaimana kualitas kerja para manajer.

Kinerja organisasi merupakan manifestasi akumulatif atas tingkat efektivitas para karyawan dalam menyelaraskan kapasitas wewenang, beban tugas teknis, dan tanggung jawab pekerjaannya. Adanya rutinitas prosesi atas pemantauan parameter kinerja dirasakan kian esensial, mengingat manajemen perusahaan secara pragmatis dapat memantau indikator semangat psikologis, kedisiplinan administratif, maupun etos kultur bawahan secara transparan. Prestasi dinyatakan kompeten tatkala proses eksekusi penugasan tuntas dan terselesaikan sejalan dengan visi korporasi. Implementasi parameter manajerial

ini amat relevan untuk dijadikan basis analisis di lingkungan bisnis BUMN semacam unit PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Raha.

PT. Pos Indonesia Cabang Raha diamanatkan korporasi untuk menangani segala tingkat kompleksitas penjualan komersial atas layanan pos kurir (Kurlog), jasa transaksi keuangan (Jaskup), hingga lini distribusi benda ritel komersial materai. Portofolio variasi lini jasa itu memperkuat posisi strategis entitas Cabang Raha sebagai jantung utama penyokong finansial operasional perusahaan. Namun kenyataannya, rekam jejak angka operasional menunjukkan sebuah anomali rasio yang memburuk mulai 2023 hingga akhir 2024. Pada rentang waktu 2023, dari optimisme target omset Rp494.459.959, cabang ini nyatanya tertatih dengan mencetak capaian senilai Rp135.921.530 (27,48%), yang otomatis menghadirkan imbas defisit merugikan sebesar Rp125.341.488 lantaran besarnya tekanan beban operasional Rp261.263.018 yang berjalan. Pola suram terulang drastis selama tahun 2024, mencatatkan nilai pendapatan fiktif sebesar Rp131.746.529 (sekitar 26,94%) sehingga angka kerugian melonjak pada varians selisih merugikan Rp357.326.027.

Keanjlokkan pada realisasi capaian profitabilitas ini ditengarai memiliki akar masalah pada konsep struktural penerapan sistem tata kelola di perusahaan. Secara konseptual, penetapan gaya penaksiran anggaran lazim dibedakan ke dalam pendekatan sentralisasi gaya Otoriter (Top-Down), partisipatif ala Demokratif (Bottom-Up), atau kolaborasi (Campuran). Studi empiris memaparkan bahwa pelibatan suara dan wewenang teknis akar rumput (*participative budgeting*) akan menjauhkan bawahan dari tekanan mental, sehingga mendongkrak motivasi karena target diterima berdasarkan pertimbangan informasi lapangan yang realistis (Arimbi, 2024). Namun selama ini, jajaran pengambil keputusan PT. Pos Indonesia Cabang Raha secara konsisten dan kaku hanya memaksakan penerapan otoritas Top-Down yang eksklusif tanpa ruang serap pandangan fungsionalitas karyawan bawahannya.

Merespons anjloknya defisit rasio realisasi dari problem teknis ketiadaan partisipasi anggaran tersebut, sebuah penelitian saintifik mendalam sengaja digagas oleh penulis yang secara eksklusif mengambil latar lapangan perihal tata manajerial pusat pendapatan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Raha. Rumusan spesifik mengenai kajian penelitian terapan ini diproyeksikan untuk membedah sejauh mana tingkat kepatuhan korporasi dalam memaksimalkan tata fungsi akuntansi pertanggungjawaban dalam skema penilaian manajerial unit bisnis tersebut. Rekomendasi kajian empiris di bidang akuntansi pertanggungjawaban ini dipercaya akan sangat relevan sebagai penunjang panduan rujukan korporasi manajerial PT. Pos Indonesia ke depan dan sumbangsih pustaka ilmiah terkemuka.

2. LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS

Perspektif utama yang mendasari kerangka literatur ini bertumpu pada teori keagenan (Jensen & Meckling, 1976) yang secara komprehensif menguraikan dinamika hubungan kontraktual antara prinsipal sebagai pemilik modal dan agen sebagai pengelola perusahaan. Dalam ranah akuntansi manajemen, teori keagenan mengasumsikan eksistensi asimetri informasi yang tak terhindarkan, mengingat agen memiliki akses yang jauh lebih superior terhadap informasi internal dibandingkan prinsipal. Realitas asimetri informasi ini memicu potensi benturan kepentingan substansial, di mana manajer mungkin memiliki tendensi untuk memaksimalkan utilitas pribadinya alih-alih meningkatkan nilai perusahaan. Untuk menjembatani kesenjangan kepentingan tersebut, perusahaan dituntut mengimplementasikan sistem pengendalian manajemen yang komprehensif, salah satunya melalui penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Sistem ini tidak sekadar instrumen pencatatan transaksi pasif, melainkan berfungsi esensial sebagai mekanisme peredam konflik keagenan. Hal ini dicapai melalui pendelegasian wewenang terstruktur dari manajemen puncak kepada manajer tingkat bawah, diiringi tuntutan pertanggungjawaban mutlak. Melalui arsitektur akuntansi pertanggungjawaban, setiap individu didorong untuk menyelaraskan tujuan pribadinya dengan tujuan strategis korporasi, menciptakan harmonisasi operasional menuju peningkatan efektivitas entitas bisnis.

Eksistensi perusahaan di lingkungan bisnis kontemporer tidak dapat dilepaskan dari lensa teori pemangku kepentingan (Freeman, 1984) dan teori legitimasi (Deegan, 2002). Teori pemangku kepentingan menegaskan bahwa entitas bisnis memiliki kewajiban untuk memberikan nilai tambah berkelanjutan bagi seluruh pihak, termasuk investor, kreditur, pemerintah, dan masyarakat. Laporan keuangan komprehensif menjadi instrumen vital dalam mewujudkan transparansi manajerial. Bersamaan dengan itu, teori legitimasi menuntut perusahaan selalu beroperasi dalam batasan norma guna mempertahankan izin sosial beroperasi. Penjabaran tuntutan ini terwujud dalam desain struktur organisasi yang mendefinisikan batas pusat pertanggungjawaban secara eksplisit. Setiap unit dipimpin oleh seorang manajer yang diberikan otonomi mengendalikan operasionalnya dalam pengawasan ketat sistem pelaporan akuntansi. Secara spesifik, pusat pendapatan merepresentasikan pilar krusial di mana evaluasi kinerja manajerial didasarkan murni pada kapabilitas memanifestasikan aliran kas masuk tanpa dibebani pertanggungjawaban atas biaya produksi. Kinerja manajerial pusat pendapatan diukur secara kuantitatif melalui indikator pencapaian target pendapatan, efisiensi penagihan piutang, serta konsistensi pertumbuhan penjualan secara periodik. Keberhasilan manajer

diukur melalui analisis varians, yakni prosedur komparasi proyeksi anggaran dengan realisasi aktual untuk memetakan tingkat efisiensi operasional divisi secara akurat.

Teori sinyal (Spence, 1973) turut memberikan fondasi rasional mengenai bagaimana asimetri informasi dapat dieliminasi bertahap melalui penyampaian informasi kinerja yang berkualitas tinggi. Manajer pusat pendapatan yang berhasil membukukan kinerja superior cenderung mengirimkan sinyal positif ke pasar maupun kepada manajemen eksekutif melalui pencapaian pelampauan target yang dianggarkan. Pelaporan kinerja yang akurat, terstruktur, dan tepat waktu memantulkan tingkat kapabilitas manajerial yang sesungguhnya sekaligus mereduksi ketidakpastian pengambilan keputusan di mata prinsipal. Evaluasi kinerja sejatinya bukanlah instrumen punitif untuk memberikan sanksi, melainkan sebuah sistem umpan balik konstruktif yang terintegrasi guna menilai validitas keputusan strategis masa lalu (Mulyadi, 2020). Indikator kinerja manajerial secara holistik mencakup efisiensi pengelolaan sumber daya, presisi pencapaian sasaran, dan keandalan pelaporan. Oleh sebab itu, mutlak diperlukan kriteria penilaian objektif yang terintegrasi eksplisit dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban. Parameter ini merangkum ketegasan pemisahan antara biaya terkendali dan tidak terkendali, penentuan batas wewenang, serta penciptaan alur pelaporan berjenjang guna meminimalkan distorsi informasi dalam organisasi.

Sebagai komponen sentral akuntansi pertanggungjawaban, proses penyusunan anggaran memegang fungsi ganda kritical, yakni instrumen navigasi perencanaan dan standar evaluasi kinerja (Hansen & Mowen, 2016). Anggaran tidak dapat direduksi hanya sebagai deretan angka estimasi finansial kaku, melainkan kesepakatan komitmen manajerial antara atasan dan bawahan. Proses penganggaran optimal menuntut pelibatan aktif dan bermakna dari manajer tingkat menengah dan operasional, sebuah fenomena yang diakui sebagai penyusunan anggaran partisipatif. Keterlibatan langsung manajer mendesain target kinerjanya tidak sekadar berfungsi meningkatkan akurasi estimasi informasi lokal, tetapi esensial memupuk dedikasi dan rasa kepemilikan terhadap realisasi target. Indikator efektivitas penyusunan anggaran partisipatif ini mencakup tingkat intervensi konstruktif manajer bawahan dalam perumusan target, kualitas komunikasi dua arah yang memfasilitasi negosiasi rasional, serta adanya keleluasaan prosedural untuk merevisi anggaran apabila terjadi disrupsi lingkungan ekonomi makro.

Relasi kausalitas antara kualitas penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan kinerja manajerial telah banyak dikonfirmasi dalam literatur akuntansi empiris (Shields & Shields, 1998; Mardiasmo, 2018). Penerapan akuntansi pertanggungjawaban komprehensif, yang diindikasikan

oleh eksistensi struktur presisi, tolak ukur kinerja kuantitatif, klasifikasi biaya akurat, dan infrastruktur pelaporan berkala, memberikan stimulus positif bagi peningkatan kinerja manajer pusat pendapatan. Saat manajer memahami batasan otoritasnya dan mengenali metrik evaluasi yang digunakan manajemen puncak, mereka terdorong mengoptimalkan sumber daya guna membukukan capaian maksimal. Bukti empiris menegaskan bahwa kejelasan peran yang dikatalisasi sistem akuntansi pertanggungjawaban efektif menekan stres kerja sekaligus mengakselerasi tingkat keberhasilan finansial. Argumentasi logis ini mengantarkan pada konklusi bahwa semakin tertata disiplin penerapan akuntansi pertanggungjawaban, semakin unggul output kinerja manajerial yang direalisasikan. Hal ini tak lepas dari peran krusial sistem dalam memberantas ambiguitas operasional serta membudayakan etos kerja bertumpu pada transparansi. Berpijak pada konstruksi teoretis koheren tersebut, dirumuskan hipotesis bahwa implementasi akuntansi pertanggungjawaban memiliki implikasi signifikan terhadap kinerja.

Paralel dengan hal tersebut, mekanisme penyusunan anggaran partisipatif diposisikan sebagai determinan krusial dalam mendongkrak pencapaian kinerja manajerial keseluruhan. Manakala manajer pusat pendapatan diberikan ruang menyuarakan perspektifnya dan berpartisipasi menetapkan target, mereka mengalami peningkatan kepuasan psikologis karena diikutsertakan dalam pengambilan keputusan strategis. Mengacu pada perpaduan teori motivasi (Argyris, 1952) dan teori keagenan, problem asimetri informasi yang merugikan korporasi direduksi dramatis ketika agen membagikan pengetahuan lokal spesifik ke dalam rancangan anggaran. Pendekatan penganggaran dari bawah ke atas ini menggaransi bahwa proyeksi masa depan logis, rasional, dan sangat mungkin dicapai di lapangan kerja. Manajer yang proaktif dalam penyusunan anggaran umumnya memiliki moral kuat untuk menghindari senjangan anggaran yang merugikan perusahaan (Brownell, 1982). Riset empiris membuktikan bahwa partisipasi anggaran merangsang pertukaran informasi strategis intensif antardepartemen yang menelurkan keputusan taktis operasional yang jauh lebih tajam. Tingginya derajat partisipasi mengubah paradigma dimana evaluasi kinerja sering dipandang sebagai intervensi hierarkis menjadi forum peninjauan kolaboratif atas komitmen. Kesimpulan teoretis menegaskan bahwa keterlibatan manajerial dalam proses penganggaran berperan merealisasikan tujuan entitas komersial secara berkelanjutan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif yang bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam penerapan akuntansi

pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pusat pendapatan. Objek penelitian difokuskan pada aktivitas operasional PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Raha, Kabupaten Muna. Pengumpulan data dilakukan secara komprehensif melalui dua teknik utama, yaitu wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Data primer diperoleh melalui wawancara semiterstruktur dengan Kepala Cabang sebagai informan kunci guna menggali informasi mendetail terkait kebijakan internal, penetapan target, dan evaluasi kinerja pusat pendapatan. Untuk menunjang kredibilitas dan keabsahan data, dilakukan teknik triangulasi sumber dengan memadukan hasil wawancara dan data sekunder berupa dokumen historis perusahaan, khususnya laporan realisasi pendapatan periode 2023 hingga 2024, serta pedoman standar operasional akuntansi perusahaan. Proses analisis data mengadopsi model analisis interaktif Miles dan Huberman yang terdiri atas tiga tahapan berkesinambungan.

Tahap pertama adalah reduksi data, di mana peneliti menyeleksi, merangkum, dan memfokuskan data mentah pada aspek esensial yang berkaitan dengan indikator akuntansi pertanggungjawaban, seperti varians anggaran dan pencapaian target pendapatan. Tahap kedua adalah penyajian data, yakni proses pengorganisasian informasi yang telah direduksi ke dalam bentuk naratif dan tabel matriks yang sistematis, sehingga pola kinerja entitas dapat diinterpretasikan dengan jelas dan terstruktur. Tahap ketiga melibatkan penarikan kesimpulan serta verifikasi secara terus-menerus. Pada tahap ini, peneliti membandingkan temuan empiris di lapangan dengan teori akuntansi pertanggungjawaban untuk menilai efektivitas kinerja pusat pendapatan secara objektif. Melalui prosedur validasi silang dan analisis mendalam yang iteratif ini, diharapkan penelitian dapat menghasilkan simpulan yang valid, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, serta mampu memberikan rekomendasi perbaikan dan evaluasi strategis bagi manajemen perusahaan dalam mengoptimalkan pusat pendapatan di masa mendatang.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Gambaran Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT. PosIndonesia (Persero) Cabang Raha

PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Raha merupakan salah satu unit operasional perusahaan yang berfungsi sebagai pusat pendapatan dengan sumber pendapatan utama yang berasal dari layanan kurir dan logistik (Kurlog), jasa keuangan dan pembayaran (Jaskup/Payment), serta layanan ritel dan materi. Sebagai unit yang berorientasi pada pencapaian pendapatan, cabang

ini memiliki tanggung jawab untuk merealisasikan target yang telah ditetapkan oleh kantor pusat melalui mekanisme pengendalian yang berbasis akuntansi pertanggungjawaban.

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban di PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Raha terlihat melalui adanya pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas dalam struktur organisasi. Setiap bagian memiliki fungsi operasional yang berbeda, sementara kepala cabang bertanggung jawab terhadap pencapaian target pendapatan secara keseluruhan. Sistem pelaporan yang digunakan telah terintegrasi secara digital sehingga seluruh aktivitas pendapatan dapat dipantau secara real time oleh kantor wilayah dan kantor pusat.

Dalam praktiknya, penyusunan target pendapatan dilakukan menggunakan pendekatan top down. Target yang telah ditetapkan oleh kantor pusat kemudian disampaikan kepada kantor wilayah dan diteruskan kepada kantor cabang untuk direalisasikan. Cabang memiliki kewajiban menyusun strategi operasional guna mencapai target tersebut serta melaporkan hasil realisasinya secara berkala.

Keberadaan sistem pelaporan yang terintegrasi menunjukkan bahwa unsur utama akuntansi pertanggungjawaban telah diterapkan, yaitu adanya pusat pertanggungjawaban, pelimpahan wewenang, pengukuran kinerja, serta mekanisme evaluasi atas pencapaian target yang telah ditetapkan. Dengan demikian, PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Raha telah memiliki fondasi sistem pengendalian manajemen yang mendukung proses penilaian kinerja pusat pendapatan.

Kinerja Pusat Pendapatan Tahun 2023–2024

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pusat pendapatan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Raha selama periode 2023–2024 belum mencapai target yang telah ditetapkan. Pada tahun 2023, target pendapatan sebesar Rp1.058.503.401 dengan anggaran pendapatan sebesar Rp494.459.959. Namun realisasi pendapatan hanya mencapai Rp135.921.530 atau sekitar 27,49% dari anggaran yang ditetapkan.

Kondisi yang relatif sama terjadi pada tahun 2024. Target pendapatan meningkat menjadi Rp1.111.428.571 dengan anggaran sebesar Rp489.072.556. Akan tetapi realisasi pendapatan hanya mencapai Rp131.746.529 atau sekitar 26,94% dari anggaran. Selisih antara anggaran dan realisasi mencapai Rp357.326.027.

Data tersebut menunjukkan bahwa selama dua tahun berturut-turut perusahaan mengalami penyimpangan pendapatan yang bersifat tidak menguntungkan (*unfavorable variance*). Besarnya selisih mengindikasikan bahwa target pendapatan yang ditetapkan belum dapat direalisasikan secara optimal oleh unit pusat pendapatan.

Dari sisi kontribusi masing-masing sektor usaha, layanan Jaskup/Payment menunjukkan performa terbaik dengan tingkat realisasi mencapai sekitar 60% baik pada tahun 2023 maupun 2024. Sebaliknya, sektor Kurlog dan Ritel/Materai hanya mencapai tingkat realisasi sekitar 20%.

Temuan ini menunjukkan adanya perbedaan kemampuan masing-masing lini bisnis dalam menghasilkan pendapatan. Jasa pembayaran dan transaksi keuangan masih memiliki tingkat permintaan yang relatif stabil di masyarakat. Sebaliknya, layanan logistik dan ritel menghadapi tekanan yang lebih besar akibat perubahan perilaku konsumen dan meningkatnya persaingan industri.

Faktor Penyebab Ketidaktercapaian Target Pendapatan

Hasil wawancara dan dokumentasi menunjukkan bahwa terdapat sejumlah faktor yang memengaruhi rendahnya realisasi pendapatan selama periode penelitian. Faktor internal meliputi keterbatasan strategi pemasaran, kurang optimalnya pemanfaatan teknologi digital, serta belum maksimalnya efektivitas promosi layanan. Meskipun perusahaan telah menyediakan sistem informasi yang memadai, pemanfaatan teknologi tersebut belum sepenuhnya mampu meningkatkan volume transaksi secara signifikan.

Selain faktor internal, terdapat pula faktor eksternal yang memberikan pengaruh besar terhadap pencapaian target pendapatan. Salah satu faktor utama adalah meningkatnya persaingan dari perusahaan jasa kurir swasta berbasis digital yang menawarkan kemudahan layanan, kecepatan pengiriman, dan fleksibilitas transaksi yang lebih tinggi. Perubahan perilaku konsumen juga menjadi faktor penting. Masyarakat semakin terbiasa menggunakan layanan berbasis aplikasi sehingga sebagian pangsa pasar layanan pos konvensional beralih kepada perusahaan logistik digital. Pada sektor ritel dan materai, penurunan permintaan terjadi seiring meningkatnya penggunaan materai elektronik dalam berbagai transaksi resmi.

Kondisi ekonomi masyarakat turut berkontribusi terhadap rendahnya realisasi pendapatan. Fluktuasi daya beli masyarakat menyebabkan penurunan aktivitas transaksi tertentu yang pada akhirnya memengaruhi volume penggunaan layanan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Raha.

PEMBAHASAN

Analisis Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan

Penilaian kinerja pusat pendapatan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Raha dilakukan melalui perbandingan antara target, anggaran, dan realisasi pendapatan. Pendekatan ini sesuai dengan konsep pusat pendapatan yang dikemukakan oleh Anthony dan Govindarajan (2007), bahwa kinerja pusat

pendapatan diukur berdasarkan kemampuan unit organisasi dalam menghasilkan pendapatan sesuai target yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil penelitian, kinerja pusat pendapatan belum dapat dikategorikan efektif karena tingkat pencapaian pendapatan berada jauh di bawah target. Persentase realisasi yang hanya berkisar 26% hingga 27% menunjukkan adanya kesenjangan yang cukup besar antara perencanaan dan implementasi.

Temuan ini mengindikasikan bahwa sistem penilaian kinerja yang hanya berfokus pada pencapaian target finansial belum cukup untuk menggambarkan kondisi organisasi secara menyeluruh. Menurut Kaplan dan Norton (1996), pengukuran kinerja yang efektif perlu mempertimbangkan indikator keuangan dan nonkeuangan secara simultan agar mampu menghasilkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kinerja organisasi.

Dalam konteks PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Raha, indikator nonkeuangan seperti kualitas layanan, kepuasan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, kecepatan pelayanan, dan efektivitas promosi perlu dipertimbangkan dalam proses evaluasi kinerja. Pendekatan tersebut dapat membantu manajemen memahami faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya realisasi pendapatan.

Selain itu, besarnya penyimpangan yang terjadi mengindikasikan perlunya evaluasi terhadap proses penyusunan target. Target yang terlalu tinggi dapat menimbulkan kesenjangan antara harapan dan kemampuan aktual organisasi. Sebaliknya, target yang realistis dapat meningkatkan motivasi serta memperkuat komitmen karyawan dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Raha telah menerapkan unsur-unsur utama akuntansi pertanggungjawaban sebagaimana dikemukakan oleh Mulyadi (2016), yaitu adanya struktur organisasi yang jelas, pembagian wewenang dan tanggung jawab, sistem pelaporan, serta evaluasi kinerja berdasarkan pusat pertanggungjawaban.

Keberadaan laporan pertanggungjawaban yang membandingkan anggaran dan realisasi menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki mekanisme pengendalian yang memadai. Melalui laporan tersebut, manajemen dapat mengidentifikasi penyimpangan dan menentukan langkah korektif yang diperlukan.

Namun demikian, efektivitas akuntansi pertanggungjawaban tidak hanya ditentukan oleh tersedianya laporan, tetapi juga oleh kemampuan sistem tersebut dalam mendorong tercapainya tujuan organisasi. Dalam penelitian ini

ditemukan bahwa meskipun sistem pelaporan telah berjalan dengan baik, realisasi pendapatan masih jauh dari target yang ditetapkan.

Temuan ini memperlihatkan adanya kesenjangan antara fungsi administratif dan fungsi manajerial akuntansi pertanggungjawaban. Secara administratif, sistem telah berjalan sesuai prosedur. Akan tetapi secara manajerial, sistem tersebut belum sepenuhnya mampu menghasilkan tindakan korektif yang efektif untuk meningkatkan pencapaian pendapatan.

Menurut Hansen dan Mowen (2018), akuntansi pertanggungjawaban yang efektif harus mampu menciptakan hubungan yang kuat antara perencanaan, pengendalian, dan evaluasi. Apabila salah satu unsur tersebut tidak berjalan optimal, maka tujuan pengendalian manajemen sulit tercapai secara maksimal.

Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban memiliki peran penting dalam mendukung proses penilaian kinerja pusat pendapatan di PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Raha. Melalui laporan pertanggungjawaban, manajemen memperoleh informasi mengenai pencapaian target, besarnya penyimpangan, serta faktor-faktor yang memengaruhi kinerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Wulandari dan Nugroho (2021) yang menyatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban berfungsi sebagai alat pengendalian sekaligus alat evaluasi kinerja pada pusat pendapatan. Informasi yang dihasilkan memungkinkan manajemen melakukan tindakan perbaikan secara lebih terarah. Meskipun demikian, penelitian ini juga menunjukkan bahwa keberhasilan penerapan akuntansi pertanggungjawaban sangat dipengaruhi oleh kualitas proses perencanaan. Sistem pengendalian yang baik tidak akan menghasilkan kinerja yang optimal apabila target yang ditetapkan tidak mempertimbangkan kondisi pasar dan kemampuan operasional organisasi.

Pendekatan top down yang digunakan dalam penyusunan target pendapatan menjadi salah satu faktor yang perlu mendapat perhatian. Pelibatan unit cabang dalam proses penyusunan anggaran berpotensi menghasilkan target yang lebih realistis karena mempertimbangkan kondisi pasar lokal, karakteristik pelanggan, serta tingkat persaingan yang dihadapi masing-masing wilayah. Dari perspektif teori kontingensi, efektivitas sistem pengendalian manajemen sangat dipengaruhi oleh lingkungan organisasi (Otley, 2016). Oleh karena itu, sistem akuntansi pertanggungjawaban perlu disesuaikan dengan dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah. PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Raha perlu mengembangkan mekanisme evaluasi yang lebih adaptif, memperkuat penggunaan data pasar dalam penyusunan target, serta

meningkatkan pemanfaatan teknologi digital untuk memperluas jangkauan layanan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban telah diterapkan dengan cukup baik sebagai instrumen pengendalian manajemen. Akan tetapi, efektivitasnya dalam meningkatkan kinerja pusat pendapatan masih perlu diperkuat melalui penyusunan anggaran yang lebih realistis, peningkatan kualitas evaluasi kinerja, pengembangan strategi pemasaran yang lebih agresif, serta optimalisasi layanan berbasis teknologi. Dengan perbaikan tersebut, sistem akuntansi pertanggungjawaban tidak hanya berfungsi sebagai alat pelaporan, tetapi juga sebagai instrumen strategis yang mampu mendorong peningkatan kinerja dan pencapaian target pendapatan perusahaan secara berkelanjutan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat pendapatan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Raha. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban melalui pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas, penggunaan struktur organisasi yang mendukung pengendalian manajemen, penyusunan target pendapatan, serta pelaksanaan pelaporan dan evaluasi kinerja secara berkala. Penerapan unsur-unsur tersebut menunjukkan bahwa PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Raha telah memiliki mekanisme pengendalian yang sesuai dengan prinsip dasar akuntansi pertanggungjawaban sebagaimana dijelaskan oleh Hansen dan Mowen (2018) serta Mulyadi (2016).

Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pusat pendapatan selama periode 2023–2024 belum mencapai target yang telah ditetapkan. Realisasi pendapatan tahun 2023 hanya mencapai 27,49% dari anggaran yang direncanakan, sedangkan pada tahun 2024 realisasi pendapatan mencapai 26,94%. Kondisi tersebut menunjukkan adanya penyimpangan pendapatan yang cukup besar antara anggaran dan realisasi sehingga menghasilkan varians yang bersifat tidak menguntungkan. Rendahnya tingkat pencapaian pendapatan mengindikasikan bahwa efektivitas pengelolaan pusat pendapatan masih perlu ditingkatkan agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara lebih optimal.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa terdapat sejumlah faktor yang memengaruhi rendahnya pencapaian pendapatan. Faktor internal meliputi belum optimalnya strategi pemasaran, keterbatasan pemanfaatan teknologi digital dalam mendukung layanan, serta efektivitas promosi yang masih rendah. Sementara itu, faktor eksternal meliputi meningkatnya persaingan dengan perusahaan jasa kurir berbasis digital, perubahan perilaku konsumen yang semakin mengutamakan layanan berbasis teknologi, berkurangnya penggunaan materai fisik akibat perkembangan materai elektronik, serta kondisi ekonomi yang memengaruhi daya beli masyarakat. Berbagai faktor tersebut memberikan dampak langsung terhadap kemampuan perusahaan dalam mencapai target pendapatan yang telah ditetapkan.

Penelitian ini menegaskan bahwa akuntansi pertanggungjawaban berperan penting sebagai alat pengendalian dan penilaian kinerja pusat pendapatan. Melalui laporan pertanggungjawaban yang membandingkan target, anggaran, dan realisasi pendapatan, manajemen dapat mengidentifikasi penyebab penyimpangan serta menyusun tindakan perbaikan yang diperlukan. Namun demikian, efektivitas sistem akuntansi pertanggungjawaban tidak hanya ditentukan oleh tersedianya laporan pertanggungjawaban, tetapi juga oleh kualitas proses perencanaan, ketepatan penetapan target, dan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan strategi dengan perubahan lingkungan bisnis. Oleh karena itu, penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Raha dapat dikategorikan telah berjalan cukup baik, tetapi masih memerlukan penguatan agar mampu memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap peningkatan kinerja pusat pendapatan dan pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Raha disarankan untuk meningkatkan kualitas penyusunan target dan anggaran pendapatan dengan mempertimbangkan kondisi pasar, tingkat persaingan, serta potensi wilayah operasional secara lebih komprehensif. Perusahaan juga perlu memperkuat strategi pemasaran, meningkatkan pemanfaatan teknologi digital, serta mengembangkan layanan yang lebih sesuai dengan kebutuhan masyarakat agar mampu meningkatkan daya saing dan pendapatan perusahaan. Selain itu, evaluasi kinerja hendaknya tidak hanya berfokus pada indikator keuangan, tetapi juga mempertimbangkan indikator nonkeuangan seperti kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, dan efektivitas proses operasional. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat dikembangkan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif atau memperluas objek penelitian pada beberapa cabang perusahaan sehingga diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai

efektivitas akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat pendapatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Argyris, C. (1952). *The impact of budgets on people*. Controllershship Foundation.
- Brownell, P. (1982). A field study examination of budgetary participation and locus of control. *The Accounting Review*, 57(4), 766–777.
- Deegan, C. (2002). Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282–311. <https://doi.org/10.1108/09513570210435852>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2022). *Managerial accounting* (18th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2016). *Cornerstones of cost management* (4th ed.). Cengage Learning.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2018). *Cornerstones of cost management* (5th ed.). Cengage Learning.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi sektor publik* (Edisi terbaru). Andi.
- Mulyadi. (2016). *Sistem akuntansi* (4th ed.). Salemba Empat.
- Mulyadi. (2020). *Sistem pengendalian manajemen* (Edisi revisi). Salemba Empat.
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31, 45–62. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>
- Shields, J. F., & Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 23(1), 49–76. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00014-7)
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374. <https://doi.org/10.2307/1882010>
- Supriyono, R. A. (2018). *Akuntansi keperilakuan*. Gadjah Mada University Press.
- Viyanti, V., & Tin, S. (2010). Akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu manajemen dalam menilai kinerja bagian produksi. *Jurnal Akuntansi Maranatha*, 2(2), 162–185.