

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan yang didirikan memiliki suatu tujuan yang telah ditetapkan. Sebagaimana diketahui bahwa tujuan utama perusahaan adalah untuk memperoleh laba semaksimal mungkin, menjaga kelangsungan hidup perusahaan, serta pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang. Dalam usaha untuk mencapai tujuannya tersebut, maka perusahaan senantiasa berusaha untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kinerjanya. Untuk menunjang hal ini, manajemen memerlukan informasi mengenai keadaan perusahaannya, juga informasi untuk pengambilan keputusan.

Horngren *et al.* (2006: 231) mengemukakan akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur rencana, anggaran, tindakan, dan hasil aktual dari setiap unit yang berada di perusahaan. Tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban adalah agar masing-masing unit organisasi dapat mempertanggungjawabkan hasil kegiatan unit yang berada di bawah pengawasannya. Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, unit-unit yang berada dalam organisasi disebut sebagai pusat-pusat pertanggungjawaban.

Menurut Mulyadi (2001: 176) informasi akuntansi pertanggungjawaban itu bisa digunakan sebagai kinerja bagi para manajer pada pusat pertanggungjawaban, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan realisasi.

PT PINDAD pada awalnya yaitu periode tahun 1808-1850 merupakan bengkel peralatan militer bernama *Artillerie Constructie Winkle* (ACW) dan *Pyroteknische Werkplaats* (PW) berfungsi mengadakan persediaan dan pemeliharaan alat-alat perkakas senjata dan memperbaiki senjata-senjata yang rusak, sementara PW berfungsi membuat dan memperbaiki munisi atau mengerjakan pekerjaan yang berhubungan dengan bahan peledak untuk memenuhi kebutuhan angkatan laut Belanda. Pada tanggal 29 April 1950 pemerintah Belanda menyerahkan bengkel peralatan militer kepada pemerintah Republik Indonesia dan berganti nama menjadi Pabrik Senjata dan Mesiu (PSM). Seiring berjalannya waktu PSM berganti nama menjadi PT PINDAD dan pada tahun 1983 statusnya berubah menjadi Badan Usaha Milik Negara (BUMN). PT PINDAD (Persero) merupakan perusahaan manufakturing peralatan pertahanan dan keamanan serta peralatan industri satu-satunya di Indonesia. Namun didalam pemasarannya PT PINDAD (Persero) tidak terlepas dari persaingan dengan produk impor sejenis dan dengan harga yang bersaing. Produk yang dihasilkan dibagi menjadi dua kategori, yaitu produk militer dan produk manufaktur. Untuk menunjang kegiatan perusahaan, pindad memiliki beberapa bagian/divisi dalam menjalankan operasional perusahaannya dan dibantu oleh beberapa departemen di dalam divisi tersebut. Penelitian ini difokuskan pada

Kartika Balqis, 2014

**PERANAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM KINERJA MANAJER PUSAT
PERTANGGUNGJAWABAN**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

pusat pertanggungjawaban yang terdapat pada produk manufaktur PT PINDAD (Persero) yaitu divisi mesin industri & jasa, divisi tempa & cor, dan divisi bahan peledak komersial.

Agar sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat berjalan dengan baik dan individu-individu dalam organisasi juga ikut berpartisipasi dalam pengawasan pendapatan dan biaya, maka ada beberapa syarat yang harus dipenuhi. Menurut Mulyadi (2001: 380) beberapa syarat untuk dapat menerapkan akuntansi pertanggungjawaban yakni struktur organisasi, anggaran, penggolongan biaya, sistem akuntansi, dan sistem pelaporan biaya.

Pusat pertanggungjawaban adalah bagian, segmen, atau subunit dari organisasi dimana manajernya bertanggungjawab atas segenap aktivitas tertentu (Horngren *et al.*: 2006-231). Dan secara periodik manajer tersebut akan mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada pimpinan perusahaan. Menurut Horngren *et al.* (2006: 231), pusat pertanggungjawaban terbagi dalam: Pusat biaya (*Cost center*), Pusat pendapatan (*Revenue center*), Pusat laba (*Profit Center*), dan Pusat Investasi (*Investment center*). Dari hasil kerja para manajer pusat pertanggungjawaban maka dapat dinilai kinerja yang telah dicapai selama waktu tertentu.

Pada tabel 1.1 dibawah ini disajikan mengenai biaya produk manufakturing PT PINDAD (Persero) tahun 2011-2013 dibandingkan dengan anggarannya.

Tabel 1.1
Anggaran dan Realisasi Biaya Produk Manufaktur
PT PINDAD (Persero)
Tahun 2011-2013

(dalam Milyaran rupiah)

Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
2011	164.27	136.80	27.47
2012	185.57	306.92	(121.35)
2013	234.16	375.25	(141.09)

Dalam tiga tahun terakhir biaya yang anggaran dan realisasi biaya produk manufaktur pada PT. PINDAD (Persero) selalu meningkat. Sedangkan dalam pencapaiannya, pengendalian biaya cukup baik terjadi pada tahun 2011, dimana biaya yang dianggarkan sebesar 164,27M dan realisasi biaya yang terjadi sebesar 136,80M sehingga terdapat selisih yang menguntungkan sebesar 27,47M. Namun, pada tahun 2012 dan 2013 realisasi biaya melebihi dari yang telah dianggarkan oleh perusahaan. Berikut disajikan mengenai anggaran serta realisasi pendapatan pada produk manufaktur PT. PINDAD (Persero) tahun 2011-2013.

Tabel 1.2
Anggaran dan Realisasi Pendapatan Produk Manufaktur
PT PINDAD (Persero)
Tahun 2011-2013

(dalam Milyaran rupiah)

Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
2011	490,7	493.2	2.5
2012	238.8	299	60,2
2013	256.2	406.9	150.7

Jika dianalisa lebih lanjut mengenai anggaran serta realisasi pendapatan terlihat bahwa dalam pencapaiannya atau realisasi pendapatan dari tahun ke tahun seluruhnya diatas anggaran. Pendapatan yang dianggarkan serta realisasi tiap tahunnya bersifat fluktuatif. Terlihat pada tahun 2012 pendapatan yang dianggarkan turun hingga 251.9M dan pada tahun 2013 naik sebesar 17.4M. Begitu pula halnya dengan realisasi pendapatan pada tahun 2012 turun sebesar 194.2M dari tahun 2011 dan pada tahun 2013 naik sebesar 107.9M.

Dapat disimpulkan bahwa walaupun penjualan produk manufaktur bersifat fluktuatif, namun hasil penjualan yang dicapai tiap tahunnya selalu melampaui anggarannya. Tetapi perlu diperhatikan biaya yang membentuk harga pokok penjualan apabila pendapatan jauh diatas anggaran, karena perusahaan harus mengeluarkan biaya lebih dari yang telah dianggarkan sebelumnya.

Berikut disajikan mengenai anggaran serta realisasi laba pada produk manufaktur PT. PINDAD (Persero) tahun 2011-2013.

Tabel 1.3
Anggaran dan Realisasi Laba Produk Manufaktur
PT PINDAD (Persero)
Tahun 2011-2013

(dalam Milyaran rupiah)

Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
2011	46.06	43.56	(2.50)
2012	34.96	36.98	2.02
2013	22.87	37.24	14.37

Jika dianalisa lebih lanjut mengenai anggaran serta realisasi laba terlihat bahwa dalam pencapaiannya atau realisasi laba tiga tahun terakhir bersifat fluktuatif. Terlihat pada tahun 2011 pencapaian laba dibawah anggarannya, sedangkan pencapaian laba yang cukup baik terjadi pada tahun 2012 dan 2013 dimana realisasi laba diatas anggarannya. Laba yang dianggarkan pada tahun 2011 hingga 2013 cenderung menurun tiap tahunnya. Terlihat pada tahun 2012 anggaran laba menurun sebanyak 11.1M dari tahun 2011 dan pada tahun 2013 menurun lebih banyak sebesar 12.09M.

Berikut disajikan mengenai anggaran serta realisasi investasi pada produk manufaktur PT. PINDAD (Persero) tahun 2011-2013.

Tabel 1.4
Anggaran dan Realisasi Investasi Produk Manufaktur
PT PINDAD (Persero)
Tahun 2011-2013

(dalam Milyaran rupiah)

Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)
2011	24.30	21.21
2012	26.19	24.28
2013	22.45	21.23

Dalam tiga tahun terakhir realisasi investasi cenderung dibawah anggarannya. Walaupun dalam perencanaan anggaran yang terjadi dalam investasi berfluktuatif setiap tahunnya. Dapat dilihat dalam perencanaan anggaran tahun 2012 naik sebesar 1.89M dari tahun 2011 dan perencanaan anggaran turun pada tahun 2013 sebanyak 3.74M. Hal ini pun terjadi pada realisasi investasi, dimana pencapaian 2012 naik dari tahun 2011 sebesar 3.07M dan pencapaiannya turun pada tahun 2013 sebesar 3.05M.

Pusat pertanggungjawaban yang ada di PT PINDAD (Persero) berada dalam setiap divisi dan dibawah kendali masing-masing kepala divisi, dimana prestasi manajernya dinilai atas perbandingan antara anggaran dan realisasi dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Dalam pusat pertanggungjawaban ini manajer diberi tanggungjawab untuk mengatur pendapatan, biaya, laba, dan investasi yang diperoleh. Manajer yang bertanggungjawab pada pusat pertanggungjawaban

diharuskan untuk membuat laporan pertanggungjawaban berisi target serta realisasinya. Dimana pada laporan tersebut akan diketahui perbedaan (*varians*) dari target yang sudah ditentukan sebelumnya, baik yang bersifat menguntungkan maupun merugikan. Manajer tersebut kemudian menentukan penyebab dari varians yang menguntungkan maupun merugikan tersebut, serta, jika mungkin, mengambil langkah-langkah untuk mencegah hal tersebut terulang kembali. Varians juga memberi informasi kepada manajer tentang seberapa baik kinerja unitnya dalam mengimplementasikan strategi, menjadi tolak ukur untuk mengukur prestasi kerja dan mengevaluasi kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban banyak dipakai oleh perusahaan karena memungkinkan perusahaan untuk merekam seluruh aktivitas usahanya, kemudian mengetahui unit yang bertanggungjawab atas aktivitas tersebut, dan menentukan unit usaha mana yang tidak berjalan secara efisien. Oleh karena itu disimpulkan bahwa dengan diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban yang memadai di PT. PINDAD (Persero) akan membantu manajemen perusahaan dalam melaksanakan operasi perusahaan secara efektif dan efisien, sehingga tujuan perusahaan untuk memperoleh laba yang maksimal dapat tercapai.

Oleh karena itu penelitian yang akan dilakukan oleh penulis bertujuan untuk melihat bagaimana peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam pencapaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban di dalam suatu organisasi. Adapun perbedaan antara penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dwi Puspita Sari dengan penelitian yang akan dilakukan penulis yaitu, objek penelitian yang dilakukan oleh Dwi Puspita

Kartika Balqis, 2014

**PERANAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM KINERJA MANAJER PUSAT
PERTANGGUNGJAWABAN**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Sari terdiri atas dua variabel X, yaitu akuntansi pertanggungjawaban dan komitmen organisasi sedangkan objek penelitian yang akan dilakukan penulis hanya tertuju pada akuntansi pertanggungjawaban saja. Kemudian, Dwi Puspita Sari membahas pengaruh implementasi akuntansi pertanggungjawaban dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, sedangkan penulis membahas tentang peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam pencapaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.

Selain Dwi Puspita Sari, penelitian lainnya adalah milik Vita Yuwita Utamiatun dengan judul penelitian analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban pusat investasi dalam pencapaian profitabilitas, sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan penulis adalah, penelitian terdahulu ini secara fokus membahas tentang akuntansi pertanggungjawaban yang terdapat pada pusat investasi dan hubungannya dalam pencapaian profitabilitas, sedangkan penelitian penulis mengenai peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam pencapaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban (Studi Kasus pada PT PINDAD (Persero))”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan diatas, maka dapat dikemukakan rumusan dalam penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi akuntansi pertanggungjawaban di PT PINDAD (Persero)?
2. Bagaimana deskripsi kinerja manajer pusat pertanggungjawaban di PT PINDAD (Persero)?
3. Bagaimana peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam kinerja manajer pusat pertanggungjawaban pada PT PINDAD (Persero)?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk mendapatkan data dan keterangan yang objektif mengenai permasalahan yang dibahas yaitu peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam pencapaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban sebagai bahan penyusunan skripsi yang dilakukan oleh penulis.

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana deskripsi akuntansi pertanggungjawaban di PT PINDAD (Persero).
2. Untuk mengetahui bagaimana deskripsi kinerja manajer pusat pertanggungjawaban di PT PINDAD (Persero).
3. Untuk mengetahui bagaimana peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam kinerja manajer pusat pertanggungjawaban pada PT PINDAD (Persero).

3.4 Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Praktis

Melalui penelitian ini penulis berharap dapat memberikan masukan dan pertimbangan yang bermanfaat bagi perusahaan, sebagai salah satu informasi tambahan dalam peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam pencapaian kinerja manajemen perusahaan.

2. Kegunaan Teoritis

Diharapkan melalui hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi untuk keilmuan akuntansi terutama dalam bidang akuntansi manajemen terkait dengan akuntansi pertanggungjawaban dan kinerja manajemen pusat pertanggungjawaban. Diharapkan juga hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk penelitian selanjutnya.