

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Setiap perusahaan yang didirikan oleh seseorang maupun sekelompok orang pada dasarnya dimaksudkan untuk mencapai beberapa tujuan yang telah direncanakan, antara lain meningkatkan kekayaan perusahaan dengan cara meningkatkan laba, melayani kepentingan masyarakat, mencapai pertumbuhan yang pesat serta mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus sungguh-sungguh dalam melakukan kegiatannya agar tujuan-tujuan yang telah dirumuskan dapat tercapai dengan baik.

Dalam mencapai tujuannya, setiap perusahaan akan menggunakan berbagai sumber daya yang diperlukan untuk beroperasi, termasuk sumber daya manusia. Semakin banyak tenaga kerja yang terlibat akan membentuk organisasi yang besar pula karena semakin kompleksnya pekerjaan dan persoalan yang dihadapi. Untuk mengatur hal tersebut, perusahaan memerlukan suatu pedoman yang berupa struktur organisasi. Di dalam struktur organisasi meliputi tugas, wewenang dan tanggung jawab bagi masing-masing bagian organisasi secara jelas dan tepat.

Dalam implementasi suatu sistem manajemen dalam organisasi, satu hal yang tidak dapat dihindari adalah timbulnya permasalahan. Adanya permasalahan dalam suatu organisasi tidak menandakan bahwa organisasi tersebut gagal dalam implementasi sistem manajemen. Masalah dapat timbul bahkan dalam organisasi yang sudah besar. Untuk menjamin bahwa organisasi dapat tetap berjalan dengan efektif dan/atau efisien, maka setiap permasalahan yang muncul perlu diselesaikan dan dicari solusinya. Misalnya jika terjadi peningkatan biaya pada suatu perusahaan baik itu dari inflasi, kebijakan pemerintah dalam menaikkan harga maupun hal-hal lain. Perusahaan harus dapat mengendalikan biaya agar output yang dihasilkan dapat

dijangkau oleh masyarakat. Kemudian, umumnya setiap perusahaan memiliki target tertentu atas aktivitas organisasinya. Pencapaian target tersebut menjadi hal yang mendasar untuk

memotivasi kinerja karyawan. Maka setiap tingkatan manajemen dituntut memiliki koordinasi dan kerja sama yang baik untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut.

Kinerja menjadi salah satu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam strategi perencanaan suatu organisasi. Demi mencapai tujuan umum perusahaan, para karyawan perlu dinilai hasil kerjanya untuk menentukan efisiensi dan efektivitasnya dalam mencapai tujuan perusahaan tersebut. Pengukuran hasil kerja itulah yang disebut dengan penilaian kinerja.

Sebagaimana menurut Mulyadi (2007: 415):

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan tiga hal, yaitu sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sedangkan indikator penilaian kinerja menurut Simamora, H. (2001: 415), yaitu sebagai berikut:

1. **Loyalitas.** Karyawan memiliki tingkat loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan, hal tersebut dapat dilihat dari tingkat kehadiran yang baik ataupun kinerja yang ia miliki.
2. **Semangat Kerja.** Dengan suasana dan lingkungan kerja yang kondusif, hal tersebut akan meningkatkan semangat kerja karyawan dalam menjalankan tugasnya.
3. **Kepemimpinan.** Pimpinan merupakan leader bagi semua bawahannya, bertanggungjawab dan memegang peranan penting dalam mencapai suatu tujuan. Pimpinan harus mengikutsertakan karyawan dalam mengambil keputusan sehingga karyawan memiliki peluang untuk mengemukakan pendapat, ide, dan gagasannya demi keberhasilan perusahaan.
4. **Kerja sama.** Perusahaan perlu membina dan menanamkan hubungan kekeluargaan antar karyawan sehingga memungkinkan karyawan untuk dapat menjalin kerja sama dengan baik.
5. **Prakarsa.** Prakarsa perlu dibina dan dimiliki baik itu dalam diri karyawan ataupun dalam lingkungan perusahaan.
6. **Tanggung jawab.** Tanggung jawab ini harus dimiliki oleh setiap karyawan baik dalam tingkat manajemen atas maupun tingkat manajemen bawah.
7. **Pencapaian target.** Dalam pencapaian target, biasanya perusahaan perlu menerapkan strategi-strategi yang memadai serta didukung oleh kinerja karyawan yang melaksanakannya.

Dari ketujuh indikator tersebut selain untuk menilai kinerja diharapkan pula dapat membantu pencapaian tujuan perusahaan, karena dapat dilihat bagaimana loyalitas karyawan terhadap pekerjaannya, semangat kerja yang dibangun dalam budaya perusahaan, pemimpin yang mampu mengorganisir setiap tugas dan wewenangnya, kerja sama dari setiap tingkatan manajemen untuk mencapai tujuan bersama, prakarsa dan tanggungjawab yang dimiliki oleh setiap karyawan sampai ke pencapaian target yang merupakan tujuan akhir dari sebuah kinerja yang dilaksanakan.

Penilaian kinerja yang dilaksanakan adalah dengan membandingkan realisasi pelaksanaan dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya, adanya tolok ukur penilaian kinerja akan mendorong dan memotivasi para pelaksana pada pencapaian tujuan perusahaan (Muharam, 2011).

Sebagaimana menurut Moehariono (2012:108) pada dasarnya pengukuran atau penilaian bagi organisasi setidaknya memiliki tiga tujuan, yakni:

1. *Performance Review*, dimana perusahaan dapat membandingkan antara perencanaan dan realisasi sehingga dapat diketahui capaian perusahaan selama satu tahun.
2. *Potential Review*, dimana perusahaan dapat melihat potensi SDM yang dimilikinya di masa mendatang. Karyawan mana yang layak dipromosikan dan dikembangkan.
3. *Reward Review*, dimana perusahaan dapat memberikan apresiasi dan motivasi bagi karyawan secara objektif melalui penilaian kinerja agar dapat berkontribusi lebih baik lagi ke depannya.

Berdasarkan pendapat diatas, salah satu tujuan penilaian bagi organisasi adalah *performance review*, yaitu membandingkan antara perencanaan dan realisasi sehingga dapat diketahui capaian perusahaan dalam satu tahun. Seperti halnya pada pusat biaya, dimana penilaian kinerjanya diukur dengan membandingkan anggaran dan realisasi.

Sebagaimana menurut Anthony dan Govindarajan (2012: 174) “Penilaian kinerja manajer pusat biaya dapat dilakukan dengan membandingkan biaya aktual dengan biaya anggaran. Ada dua kriteria yang dapat digunakan untuk penilaian kinerja yaitu

efisiensi dan efektivitas.” Dikatakan efisiensi apabila menggunakan sumber daya lebih sedikit dengan memproduksi output yang sama ataupun menggunakan sumber daya yang sama namun memproduksi output yang lebih besar, sedangkan efektivitas dapat diartikan sebagai hubungan antara output yang dihasilkan oleh pusat pertanggungjawaban dengan tujuannya.

Berikut ini disajikan data mengenai biaya produksi air minum dengan membandingkan anggaran dengan realisasi tahun 2015-2016 pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtawening Kota Bandung yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa penyediaan air bersih maupun air limbah dengan status hukum Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).

Tabel 1.1
Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi Air Minum
PDAM Tirtawening Kota Bandung
Tahun 2015-2016

Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)	Persentase
2015	19.957.620.000	16.313.012.056	3.644.607.944	81,73%
2016	19.701.936.000	16.130.943.124	3.570.992.876	81,87%

Sumber: *PDAM Tirtawening Kota Bandung (Data diolah kembali)*

Dari tabel 1.1 dapat terlihat bahwa dalam dua tahun terakhir realisasi biaya pada PDAM Tirtawening Kota Bandung menurun karena adanya penurunan nominal anggaran, namun persentase ketercapaian anggarannya meningkat tahun 2015 sebesar 81,73% dan tahun 2016 sebesar 81,87%. Dalam pencapaiannya, pengelolaan biaya cukup baik dimana pada tahun 2015 anggaran sebesar Rp. 19,95 Milyar dan realisasi biaya sebesar Rp. 16,31 Milyar sehingga terdapat selisih yang menguntungkan sebesar Rp. 3,64 Milyar. Begitu pula pada tahun 2016 anggaran sebesar Rp. 19,70 Milyar dan realisasi biaya sebesar Rp. 16,13 Milyar sehingga terdapat selisih yang menguntungkan sebesar Rp. 3,57 Milyar.

Sinta Wulandari, 2017

ANALISIS AKUNTANSI PERTANGGUNG JAWABAN DALAM MENILAI KINERJA MANAJER PUSAT BIAYA PADA PDAM TIRWAWENING KOTA BANDUNG

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

Kemudian berikut ini disajikan data mengenai biaya pengolahan air limbah dengan membandingkan anggaran dengan realisasi tahun 2015-2016 pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtawening Kota Bandung.

Tabel 1.2
Anggaran dan Realisasi Biaya Pengolahan Air Limbah
PDAM Tirtawening Kota Bandung
Tahun 2015-2016

Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)	Persentase
2015	6.329.255.000	4.451.265.184	1.877.989.816	70,32%
2016	5.075.528.000	4.030.329.742	1.045.198.258	79,40%

Sumber: *PDAM Tirtawening Kota Bandung (Data diolah kembali)*

Dari tabel 1.2 dapat terlihat bahwa dalam dua tahun terakhir realisasi biaya pada PDAM Tirtawening Kota Bandung menurun sama seperti pada tabel 1.1, namun persentase ketercapaian anggarannya meningkat tahun 2015 sebesar 70,32% dan tahun 2016 sebesar 79,40%. Dalam pencapaiannya, pengelolaan biaya cukup baik dimana pada tahun 2015 anggaran sebesar Rp. 6,32 Milyar dan realisasi biaya sebesar Rp. 4,45 Milyar sehingga terdapat selisih yang menguntungkan sebesar Rp. 1,87 Milyar. Begitu pula pada tahun 2016 anggaran sebesar Rp. 5,07 Milyar dan realisasi biaya sebesar Rp. 4,03 Milyar sehingga terdapat selisih yang menguntungkan sebesar Rp. 1,04 Milyar.

Kemudian berikut ini disajikan data mengenai biaya operasional air limbah dengan membandingkan anggaran dengan realisasi tahun 2015-2016 pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtawening Kota Bandung.

Tabel 1.3
 Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Air Limbah
 PDAM Tirtawening Kota Bandung
 Tahun 2015-2016

Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)	Persentase
2015	4.638.485.000	3.810.954.959	827.530.041	82,15%
2016	4.361.559.000	3.303.441.693	1.058.117.307	75,73%

Sumber: *PDAM Tirtawening Kota Bandung (Data diolah kembali)*

Dari tabel 1.3 dapat terlihat bahwa dalam dua tahun terakhir realisasi biaya pada PDAM Tirtawening Kota Bandung juga menurun sama seperti tabel-tabel sebelumnya, persentase ketercapaian anggaran biaya operasional air limbah ini pun menurun dari tahun 2015 sebesar 82,15% sedangkan tahun 2016 sebesar 75,73%. Pengelolaan biaya pada tahun 2015 anggaran sebesar Rp. 4,63 Milyar dan realisasi biaya sebesar Rp. 3,81 Milyar sehingga terdapat selisih yang menguntungkan sebesar Rp. 827 juta. Pada tahun 2016 anggaran sebesar Rp. 4,36 Milyar dan realisasi biaya sebesar Rp. 3,30 Milyar sehingga terdapat selisih yang menguntungkan sebesar Rp. 1,05 Milyar.

Dari data tersebut tetap harus diperhatikan pengendalian biaya dan proses penyusunan anggarannya. Pengendalian biaya harus dilakukan seefektif mungkin, bahwa jumlah input yang direncanakan harus dapat terserap seoptimal mungkin. Begitu pun dalam proses penyusunan anggaran, harus dipertimbangkan lebih matang agar selisih antara anggaran yang direncanakan dengan realisasi biaya tidak terlalu besar.

Penilaian kinerja manajer pusat biaya dengan mengukur anggaran dan realisasi seperti data diatas, tujuannya agar dapat mengendalikan biaya-biaya yang terjadi dan anggaran yang direncanakan harus terserap seoptimal mungkin karena dapat dilihat bahwa masih besar selisih (*variance*) antara anggaran dan realisasi biayanya. Seperti

Sinta Wulandari, 2017

ANALISIS AKUNTANSI PERTANGGUNG JAWABAN DALAM MENILAI KINERJA MANAJER PUSAT BIAYA PADA PDAM TIRWAWENING KOTA BANDUNG

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

yang disebutkan diatas bahwa kriteria untuk menilai kinerja manajer pusat biaya dengan membandingkan anggaran dan realisasi harus efisien dan efektif. Maka jika perusahaan tidak efisien dan efektif dampaknya antara lain:

1. Pemborosan biaya yang dapat menyebabkan peningkatan biaya perusahaan, sehingga output yang dihasilkan tidak ekonomis.
2. Hal-hal yang tidak tepat guna, dan tepat sasaran akan berdampak buruk bagi perusahaan itu sendiri.

B. Identifikasi Masalah

Dari data diatas, dapat dilihat bahwa terjadi peningkatan biaya pada PDAM Tirtawening. Dari perbandingan anggaran dan realisasi pada data diatas juga terjadi selisih (*variance*) antara anggaran dan realisasi terlalu besar. Sedangkan kriteria dari pengukuran kinerja pusat biaya harus mencakup segi efesiensi dan efektivitas. Sehingga perlu dikaji lebih lanjut kinerja manajer pusat biaya atas perbandingan anggaran dan realisasinya. “Sebelum melakukan penilaian kinerja, manajemen memerlukan informasi sebagai landasan penilaian kinerja, informasi tersebut adalah informasi akuntansi pertanggungjawaban” (Nuraini, 2013).

Menurut Mulyadi (2001: 176):

Informasi akuntansi pertanggungjawaban itu dapat digunakan dalam menilai kinerja bagi para manajer pada pusat pertanggungjawaban, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap suatu perencanaan dan realisasi.

Samryn (2012: 76) juga mendefinisikan bahwa:

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu informasi akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka.

Untuk dapat menerapkan akuntansi pertanggungjawaban, ada lima syarat yang harus dipenuhi yaitu: struktur organisasi, anggaran, penggolongan biaya, sistem akuntansi dan sistem pelaporan biaya (Mulyadi, 2001: 381).

Sinta Wulandari, 2017

ANALISIS AKUNTANSI PERTANGGUNG JAWABAN DALAM MENILAI KINERJA MANAJER PUSAT BIAYA PADA PDAM TIRWAWENING KOTA BANDUNG

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

Pimpinan perusahaan harus mengadakan pendelegasian wewenang dan tanggungjawab kepada tingkat pimpinan di bawahnya dalam pengambilan keputusan, agar setiap masalah dapat ditangani dengan lebih baik karena dengan bertambah besarnya perusahaan, pimpinan tidak mungkin lagi dapat mengendalikan secara menyeluruh aktivitas dan masalah yang timbul dalam perusahaan. Manajer tingkat atas membutuhkan informasi akuntansi yang berkaitan dengan pertanggungjawaban pelaksanaan wewenang. Dengan adanya pendelegasian wewenang ini menjadi langkah sistematis kepada siapa pekerjaan tersebut dipertanggungjawabkan serta akan timbul berbagai tingkat tanggungjawab dan wewenang dalam suatu perusahaan, oleh karena itu perusahaan perlu menerapkan akuntansi pertanggungjawaban.

Sebagaimana menurut Mulyadi (2001: 174) manfaat dari menerapkan akuntansi pertanggungjawaban pun salah satunya dapat digunakan sebagai alat penilaian kinerja, yaitu diuraikan sebagai berikut:

1. Sebagai dasar penyusunan anggaran
2. Sebagai alat penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban
3. Sebagai alat motivasi manajer

Pada pusat biaya, prestasi manajer diukur dari perbandingan anggaran dan realisasi biaya atau capaiannya, maka manajer dituntut untuk dapat berkoordinasi dengan semua karyawan yang berada dalam pengawasannya atau dalam pusat biaya yang ia pimpin. Sehingga hasil kerja yang dilaporkan dapat memberi gambaran baik atau tidaknya kinerja pusat biaya selama tahun tertentu. Sebagaimana dalam karakteristik akuntansi pertanggungjawaban itu sendiri menurut Mulyadi (2001: 425), disebutkan bahwa salah satunya kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran yang diuraikan sebagai berikut:

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban
2. Adanya standar yang ditetapkan sebagai tolok ukur kinerja manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu
3. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran
4. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi

Sinta Wulandari, 2017

ANALISIS AKUNTANSI PERTANGGUNG JAWABAN DALAM MENILAI KINERJA MANAJER PUSAT BIAYA PADA PDAM TIRWAWENING KOTA BANDUNG

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

Setiyo (2014) juga menjelaskan bahwa:

Laporan akuntansi pertanggungjawaban menguraikan perbandingan antara biaya aktual dengan biaya yang dianggarkan serta penyimpangan-nya. Selisih antara anggaran dan realisasinya tersebut dapat dijadikan sebagai salah satu alat penilaian kinerja manajer suatu perusahaan dan juga berfungsi sebagai motivasi bagi manajer untuk meningkatkan kinerjanya.

Setiap pusat pertanggungjawaban harus melaporkan hasil kerjanya sehingga atasannya dapat mengetahui hasil yang telah dicapai dan pengaruhnya terhadap perusahaan secara keseluruhan. Dengan kata lain, pelaporan pertanggungjawaban tersebut berfungsi sebagai salah satu alat penilaian kinerja manajer di pusat pertanggungjawaban. “Dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban maka salah satu atau beberapa tujuan diharapkan dapat membantu dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan secara keseluruhan” (Susanti, 2015).

Berikut ini beberapa perbedaan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Olga Rizky Herlintyas (2012) dengan judul pengaruh akuntansi pertanggungjawaban dan motivasi terhadap prestasi kerja pada PT. Citra Mandiri Multi Finance dengan penelitian milik Fione Fita Pangow (2013) dengan judul peranan akuntansi pertanggungjawaban sebagai salah satu dasar penilaian prestasi manajemen pada PT. Bank Danamon Indonesia. Tbk. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Olga Rizky Herlintyas diketahui rata-rata sebesar 50,0% menjawab setuju pada kuisioner yang diberikan dalam indikator akuntansi pertanggungjawaban (X1) dan motivasi (X2) terhadap prestasi kerja (Y), sehingga disimpulkan akuntansi pertanggungjawaban dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pada PT. Citra Mandiri Multi Finance. Kemudian hasil penelitian milik Fita Fione Pangow diketahui PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. memiliki kinerja yang baik dilihat dari akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan serta manajemen yang baik dibuktikan dengan nilai rasio ROA selama tahun 2002-2010 yang dicapai melebihi 1,5% sesuai standar yang ditetapkan oleh Bank Indonesia.

Sinta Wulandari, 2017

ANALISIS AKUNTANSI PERTANGGUNG JAWABAN DALAM MENILAI KINERJA MANAJER PUSAT BIAYA PADA PDAM TIRWAWENING KOTA BANDUNG

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

Selain penelitian Olga Rizky Herlintyas dan Fita Fione Pangow, penelitian lainnya adalah milik Kadek Ratna Mustika Sari (2015) dengan judul penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat untuk menilai efektivitas dan efisiensi kinerja manajemen. Adapun hasil penelitian ini diketahui sebesar 62,20% penerapan akuntansi pertanggungjawaban mampu membuat penggunaan sumber daya menjadi lebih hemat dalam proses produksi, kemudian sebesar 64,20% tujuan dari penerapan akuntansi pertanggungjawaban mampu memperlancar pelaksanaan proses produksi sehingga dapat dikatakan lebih efektif.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai akuntansi pertanggungjawaban dengan judul: “**Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Menilai Kinerja Manajer Pusat Biaya pada PDAM Tirtawening Kota Bandung**”.

C. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, maka dapat dikemukakan rumusan masalah dalam penelitian sebagai berikut:

Bagaimana penilaian kinerja manajer pusat biaya melalui analisis akuntansi pertanggungjawaban yang terdiri dari struktur organisasi, anggaran, penggolongan biaya, sistem akuntansi dan sistem pelaporan biaya pada PDAM Tirtawening Kota Bandung.

D. Maksud dan Tujuan Penelitian

1. Maksud Penelitian

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

2. Tujuan Penelitian

Sinta Wulandari, 2017

ANALISIS AKUNTANSI PERTANGGUNG JAWABAN DALAM MENILAI KINERJA MANAJER PUSAT BIAYA PADA PDAM TIRWAWENING KOTA BANDUNG

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

Tujuan penelitiannya untuk menganalisis penilaian kinerja manajer pusat biaya melalui akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan oleh PDAM Tirtawening Kota Bandung.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis

Melalui penelitian ini penulis berharap dapat memberikan masukan dan pertimbangan yang bermanfaat bagi perusahaan, sebagai salah satu informasi tambahan untuk menganalisis akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat biaya.

2. Manfaat Teoritis

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

