

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada masa sekarang ini, terjadi pergerakan dan perubahan yang besar dalam lingkungan bisnis. Kompetisi dalam berbagai usaha menjadi kompetisi global dan sudah tentu mengalami perkembangan yang pesat. Perusahaan – perusahaan dituntut untuk selalu siap menghadapi persaingan global tersebut.

Seorang pimpinan perusahaan atau manajer akan selalu belajar dari pengalaman masa lalu dan tuntutan kedepan untuk mencari cara terbaik dalam menjalankan bisnisnya. Perubahan terpenting yang harus dilakukan adalah mengenal bagaimana perusahaan harus dikelola dan diarahkan agar mampu menghadapi persaingan global tersebut. Manajemen harus mencari cara berbisnis dan strategi bersaing yang sesuai dengan kondisi lingkungan bisnis global saat ini dan tantangan kedepan.

Strategi dan kebijakan usaha kedepan harus dibuat untuk menghadapi tantangan didalam mengembangkan usahanya, sekurang-kurangnya prinsip *going concern* dan kontinuitas usaha harus dipertahankan dan dikembangkan. Kebutuhan untuk memformulasikan strategi biasanya timbul dalam merespon ancaman yang diterima atau terjadinya kesempatan, seorang manajer dituntut untuk dapat mengelola semua sumber daya yang dimilikinya seefektif dan seefisien mungkin. Oleh karena komprehensif untuk rencana pengembangan usahanya.

Untuk menyusun rencana kerja perusahaan (*business plan*) kedepan, yang harus dijadikan pedoman terutama adalah melihat tren *performance* perusahaan minimal 5 tahun kebelakang.

Mulyadi (2001 : 378) mengemukakan akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu bidang dari akuntansi manajemen yang dihubungkan dengan perilaku pusat pertanggungjawaban laba perusahaan yang merupakan alat pengendalian biaya dengan menghubungkan biaya atau pendapatan dengan tempat dimana biaya atau pendapatan tersebut dikeluarkan atau diperoleh. Sistem pengendalian manajemen memegang peranan penting dalam pengendalian biaya dan pendapatan agar efektif dan efisien. Hal ini perlu dilakukan untuk mengendalikan kinerja (*performance*) dari suatu kegiatan pada unit-unit kerja perusahaan yang merupakan sebuah pusat pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu cara untuk meningkatkan kinerja serta mengendalikan aktivitas yang dilakukan oleh penanggung jawab pada setiap pusat pertanggungjawaban tersebut agar efektivitas dan efisiensi usaha dapat dicapai berdasarkan sasaran yang telah ditetapkan. Idealnya sistem akuntansi pertanggungjawaban harus mencerminkan dan mendukung struktur organisasi perusahaan.

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 dengan realisasinya.

PT Sintas Kurama Perdana (Sintas) yang didirikan pada tanggal 28 Januari 1986 adalah produsen asam formiat pertama dan satu-satunya di Indonesia, dibangun dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan pasar asam formiat di dalam negeri yang sebelumnya sangat tergantung pada produk impor. Sintas adalah salah satu anak perusahaan PT Pupuk Kujang yang berdomisili di Cikampek, Jawa Barat dan merupakan perusahaan patungan antara PT Pupuk Kujang sebagai perusahaan BUMN dengan beberapa perusahaan swasta nasional. Sintas memproduksi asam formiat yang dioperasikan dengan menggunakan teknologi yang sudah maju sehingga mampu menghasilkan produk dengan kualitas prima untuk memasok kebutuhan dunia industri di Indonesia, seperti industri kulit, tekstil, karet, dan penggunaan lainnya seperti untuk bahan pembersih dan farmasi. Kapasitas produksi pabrik asam formiat Sintas sebanyak 11.000 ton per tahun setara dengan asam formiat 90%. Sintas adalah produsen asam formiat pertama di Indonesia bahkan di Asean. Namun demikian didalam pemasarannya Sintas tidak terlepas dari persaingan dengan produk impor sejenis terutama yang berasal dari China dengan harga bersaing.

Sedangkan dalam menerapkan akuntansi pertanggungjawaban Menurut Mulyadi (2001: 379-380) terdapat lima syarat yakni Struktur organisasi, Anggaran, Penggolongan biaya, Sistem akuntansi, dan Sistem pelaporan biaya. Dibawah ini dijelaskan kelima syarat akuntansi pertanggungjawaban yang telah diterapkan di PT Sintas Kurama Perdana.

1. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi Sintas telah memperlihatkan adanya pemisahan fungsi yang jelas dengan adanya pemisahan unit kerja yang menangani penjualan terpisah dari fungsi yang melakukan penagihan maupun pencatatannya. Disamping itu juga ada Satuan Pengawasan Intern yang secara periodik memeriksa kegiatan beberapa unit kerja didalam organisasi perusahaan yang terkait dengan pengelolaan aset perusahaan (produksi, penjualan, keuangan, pergudangan, dan *procurement*), sehingga memenuhi prinsip akuntansi pertanggung jawaban.

2. Penyusunan anggaran perusahaan.

Didalam menyusun anggaran, Sintas menganut sistem *bottom-up* untuk biaya yang terkendalikan, dan *top-down* untuk biaya tak terkendalikan. Melalui rapat anggaran setiap unit kerja di Sintas mengajukan program kerja, target pencapaian maupun besaran rencana biaya atau investasi yang diajukan untuk periode satu tahun kedepan. Setelah diolah dan dielaborasi melalui panitia *ad hoc*, dihasilkan draft anggaran perusahaan yang disampaikan ke Direksi. Pada tingkat Direksi sasaran dipertajam, biaya-biaya yang kurang perlu dipangkas, dan rencana atau usulan investasi disetujui. Setelah menjadi buku anggaran kemudian dibawa ke rapat Dewan Komisaris untuk dibahas dan disahkan. Anggaran Sintas yang disebut Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) tahunan yang sudah disetujui Dewan Komisaris tidak lagi dirapatkan didalam Rapat Umum Pemegang Saham, namun cukup dilaporkan

saja. Dengan demikian proses penyusunan anggaran perusahaan telah memenuhi prinsip akuntansi pertanggung jawaban.

3. Penggolongan Biaya

Penggolongan biaya di Sintas dikelompokkan ke dalam dua golongan besar yaitu :

- a. Biaya terkendali, yaitu biaya bahan baku, penolong, supplies dan utilitas.
- b. Biaya tak terkendali : yaitu Biaya personalia & kesejahteraan, Biaya pemeliharaan, Biaya asuransi, Biaya sewa, Biaya jasa, Biaya Umum & RT kantor, Biaya pemasaran, dan Biaya penyusutan/amortisasi. Biaya-biaya tersebut masing-masing mempunyai rekening jenis biaya dan pusat biaya sampai sub jenis biaya sebanyak 12 digit.

4. Sistem Pelaporan Biaya

Sistem pencatatan akuntansi biaya di PT. Sintas Kurama Perdana telah menggunakan *software* yang disusun berdasarkan kode rekening neraca dan biaya, baik untuk general ledger dan sub ledger, maupun ledger sub jenis biaya. Dari laporan biaya yang dihasilkan melalui input data (Kas/Bank, bukti Memorial, bukti Laporan Penerimaan dan Pemakaian Barang) dihasilkan laporan biaya per jenis biaya yang masuk dalam pusat biaya masing-masing. Dengan adanya jenis biaya untuk masing-masing pusat biaya maka telah memenuhi prinsip akuntansi pertanggung jawaban.

5. Sistem Akuntansi

Proses pelaporan akuntansi menghasilkan laporan keuangan, yaitu neraca laba rugi, dan laporan arus kas. Laporan laba rugi diolah dari laporan biaya

yang menghasilkan harga pokok penjualan dan biaya usaha. Sedangkan pendapatan usaha diproses dari jurnal penjualan asam formiat. Setelah diolah diperoleh laba usaha. Adapun neraca disusun dari ledger secara otomatis dan diolah setelah dihasilkan laba rugi secara periodik (bulanan).

Pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas kinerja unitnya. Menurut Mulyadi (2001:425) terdapat empat pusat pertanggungjawaban yaitu pusat pendapatan, pusat biaya, pusat laba, dan pusat investasi. Dibawah ini dijelaskan pusat – pusat pertanggungjawaban yang ada di PT. Sintas Kurama Perdana.

1. Pusat Pendapatan : Di PT Sintas Kurama Perdana pusat pendapatan ada dibawah kendali Manajer komersil, dimana prestasi manajernya dinilai atas dasar pendapatan dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.
2. Pusat Biaya: Untuk biaya terkendali pada umumnya ada dibawah kendali manajer teknik dan produksi, sedangkan untuk biaya tak terkendalinya tanggungjawab ada dibawah masing-masing pusat biayanya (kepala bagian), misalnya untuk biaya pemeliharaan ada dibawah kendali kepala bagian pemeliharaan sedangkan untuk biaya pegawai dan umum ada dibawah kendali kepala bagian personalia & umum. Tetapi banyak biaya yang sudah ditentukan sesuai dengan kebijakan Direksi, contohnya saja gaji, biaya sewa, biaya penyusutan, dll.
3. Pusat Laba: Pusat laba pada dasarnya menjadi tanggungjawab manajer komersil yang harus mampu menjual produk sesuai anggarannya bahkan melebihi anggaran. Namun dari sisi penentuan harga jual asam formiat tetap

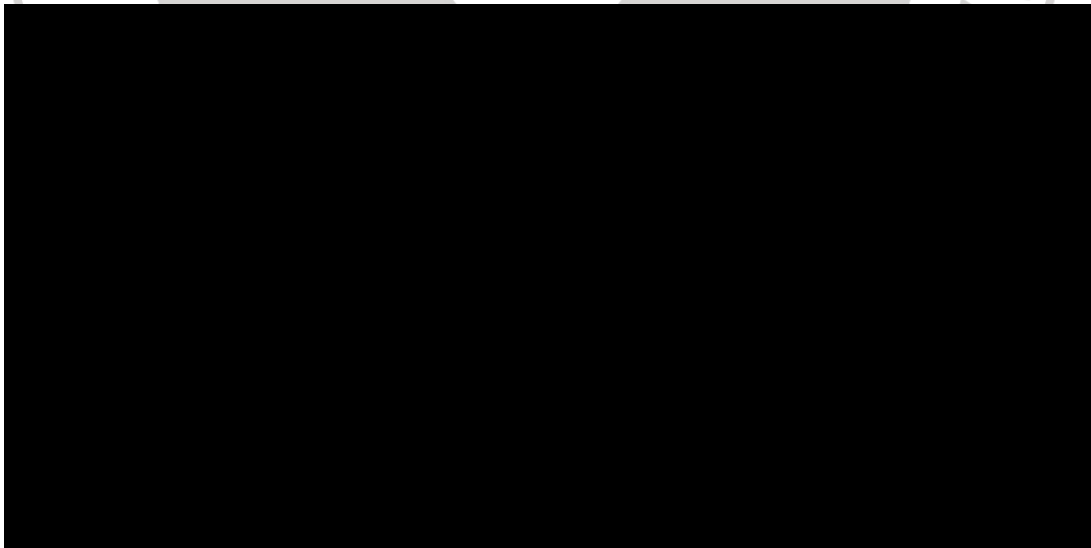
berdasarkan kebijakan Direksi dan dibawah manajer komersil laporan laba rugi disusun.

4. Pusat Investasi: Pusat investasi pada umumnya ditentukan oleh kebijakan Direksi pada saat penyusunan anggaran. Namun didalam aplikasinya bagian pengadaan yang mencari barang sesuai spesifikasi yang diminta dengan cara mencari sumber atau pemasok yang paling menguntungkan perusahaan dari sisi kualitas, waktu pengiriman dan harga yang wajar.

Pada tabel 1.1 dibawah ini disajikan mengenai tren pendapatan asam formiat Sintas tahun 2005 s/d 2009 dibandingkan dengan anggarannya, dimana untuk penjualan asam formiat merupakan satu-satunya pusat pendapatan operasionil perusahaan.

Tabel 1.1

Tren Pendapatan operasionil dan non operasionil tahun 2005 s/d 2009.



Sumber : Laporan Kinerja PT Sintas Kurama Perdana tahun 2009 (audited)

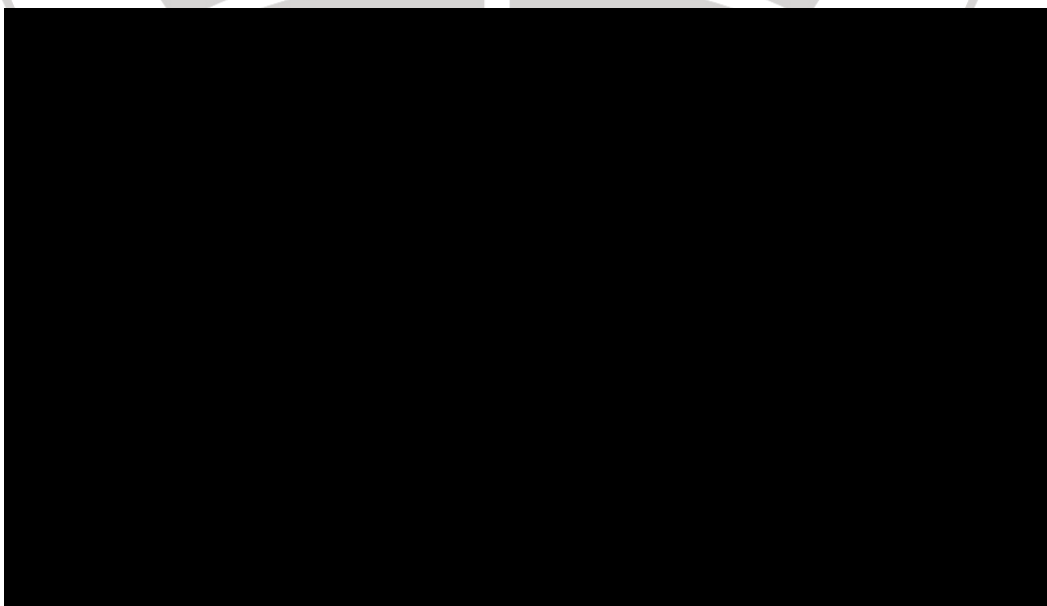
Jika dianalisa lebih lanjut mengenai pendapatan terlihat bahwa :

- a. Realisasi pendapatan hasil penjualan asam formiat dari tahun ke tahun terus meningkat.
- b. Jika dibandingkan dengan anggarannya, pendapatan operasional dari penjualan asam formiat seluruhnya berada diatas anggaran (*overrun*).
- c. Demikian pula dengan pendapatan non operasional, realisasinya juga berada diatas anggarannya (*overrun*).

Oleh karena itu disimpulkan bahwa walaupun penjualan asam formiat dari sisi volumenya berfluktuatif antara *overrun* dan *underrun*, namun dari sisi nilai rupiahnya semuanya terjadi *overrun*, artinya hasil penjualan yang dicapai dari tahun ke tahun mampu melampaui anggarannya. Hal ini memberikan peluang dapat meningkatkan laba kotornya sepanjang manajemen dapat mengendalikan biaya yang membentuk harga pokok penjualannya.

Tabel 1.2

Trend biaya tahun 2005 s/d 2009



Dalam 5 tahun terakhir biaya terkendali dan biaya tidak terkendali di PT. Sintas selalau berfluktuatif. Pengendalian biaya yang cukup baik terjadi pada tahun 2005, 2006, dan 2009. Biaya/ ton dari tahun ke tahun terus meningkat, biaya akan meningkat jika laju produksi rendah. Tetapi pada tahun 2007 dan 2008 biaya terkendali dan tak terkendalinya melebihi dari yang telah dianggarkan oleh perusahaan hal ini disebabkan karena kenaikan biaya variabel dimana harga bahan baku CO dan utilitas naik cukup tinggi.

Dari tabel diatas yang menggambarkan biaya dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Biaya tak terkendalikan, tanggungjawabnya berada dibawah masing-masing pusat biaya (kepala bagian), misalnya untuk biaya pemeliharaan ada dibawah kendali kepala bagian pemeliharaan, sedangkan untuk biaya pegawai dan umum ada dibawah kendali kepala bagian personalia & umum. Namun banyak biaya yang sudah di plot berdasarkan kebijakan Direksi; contohnya adalah biaya gaji karyawan, biaya sewa, biaya penyusutan, dll.
- b. Biaya terkendalikan secara umum berada dibawah kendali manajer produksi karena biaya – biaya tersebut adalah biaya bahan baku, bahan penolong, utilitas (steam, listrik dan air), *plant supplies*, dan kemasan jerican. Didalam kendali manajer produksi sebenarnya ada biaya tenaga kerja, namun biaya gaji karyawan di bagian produksi, bagian pemeliharaan maupun bagian lainnya di bawah manajer teknik & produksi adalah biaya tak terkendalikan karena diambil dari skala gaji yang sudah baku berdasarkan galongan gaji.

- c. Biaya terkendalikan maupun biaya tak terkendalikan didalam akuntansi biaya yang diterapkan di Sintas dikelompokkan didalam masing-masing pusat biaya berdasarkan kotak-kotak tingkat kepala bagian yang ada didalam struktur organisasi perusahaan.

Didalam akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan di Sintas secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua), yaitu pertanggung jawaban pusat pendapatan dan pusat biaya yang hasil akhirnya kan menghasilkan laba. Terhadap pusat pendapatan ditekankan bagaimana mengoptimalkan pendapatan usaha dari hasil penjualan asam formiat dengan acuan anggaran penjualan tahunan yang telah disetujui Dewan Komisaris. Pusat pendapatan yang ada di Sintas hanya satu, karena Sintas hanya memproduksi satu jenis produk yaitu asam formiat saja, dimana pusat pertanggung jawabannya berada pada Manajer Komersil.

Oleh karena itu berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa dengan diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban yang memadai di PT.Sintas Kurama Perdana akan membantu manajemen perusahaan dalam melaksanakan operasi perusahaan secara efektif dan efisien, sehingga tujuan perusahaan untuk memperoleh laba yang optimum dapat tercapai. Jika penerapan akuntansi pertanggungjawaban baik, perusahaan akan dapat mengukur efisiensi biaya yang akan mempengaruhi semua pusat pertanggungjawaban. Dari dasar media pusat pendapatan maupun pusat biaya dapat dihitung rugi laba perusahaan dalam suatu periode tertentu yang dibandingkan dengan anggarannya. Apabila perolehan laba dapat mencapai jumlah sesuai atau bahkan berada diatas rencananya, maka perusahaan dapat memberikan suatu penghargaan yang akan memberikan

motivasi kepada manajer dan karyawan untuk meningkatkan kinerjanya agar lebih baik lagi.

Dalam Maman Ukas (2006:189) fungsi-fungsi manajemen merupakan unsur- unsur atau elemen-elemen dari sebuah proses manajemen, boleh juga dikatakan bahwa fungsi adalah tindakan atau kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai suatu tujuan. Kerangka kerja untuk menganalisis kegiatan manajemen itu bisa dimulai dari proses *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pengarahan), *Controlling* (Pengendalian) yang akan berguna untuk membuat suatu keputusan. Maka manajemen haruslah terus berupaya agar target produksi dapat dicapai, sehingga tidak mengganggu pencapaian target penjualannya. Hasil penjualan yang dicapai setiap tahunnya tergantung pada volume dan harga jualnya, sehingga jika volume penjualan dari tahun ke tahun berfluktuasi maka pendapatan dari hasil penjualan akan berfluktuasi juga. Untuk dapat meningkatkan kinerja tersebut, maka manajemen perlu memiliki kemampuan untuk melihat dan menggunakan peluang, mengidentifikasi permasalahan, dan menyeleksi serta mengimplementasikan proses adaptasi dengan tepat. Manajemen juga berkewajiban mempertahankan kelangsungan hidup (*survive*) serta mengendalikan perusahaan (*going concern*).

Oleh karena itu penelitian yang akan dilakukan oleh penulis bertujuan untuk melihat seberapa jauh peranan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajer pusat pertanggungjawaban perusahaan secara keseluruhan di dalam suatu organisasi. Penelitian sebelumnya telah dilakukan oleh Nurah Haerani (2001) mengenai hubungan efektivitas informasi akuntansi pertanggungjawaban

dengan kinerja manajer pusat pendapatan yang penelitiannya dilakukan di PT. Inti (Persero).

Adapun perbedaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan penulis adalah sebagai berikut :

- a) Obyek penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nurah Haerani hanya tertuju pada pusat pendapatan perusahaan sedangkan obyek penelitian yang akan dilakukan oleh penulis tertuju kepada kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.
- b) Penulis terdahulu membahas hubungan efektivitas dan informasi akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja manajer pusat pendapatan, sedangkan penulis membahas tentang peranan akuntansi pertanggungjawaban terhadap penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.

Selain Nurah Haerani ada pula Sri Ayuningtyas (2006) yaitu tentang efisiensi dan keefektifan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian dan evaluasi kinerja manajemen, sedangkan perbedaan antara penelitian sebelumnya dengan penulis yang akan dilakukan adalah :

- a) Obyek penelitian terdahulu oleh Sri Ayuningtyas tertuju pada efisiensi dan keefektifan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian dan evaluasi kinerja manajemen sedangkan penulis tertuju pada penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.

Tabel 1.3
Perbandingan Penelitian Dengan Penelitian Sebelumnya

No	Nama, Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Nurah Haerani, Penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja pusat pendapatan di PT. Inti (Persero).	Sama-sama membahas tentang akuntansi pertanggungjawaban sebagai variabel X-nya dan membahas sedikit tentang pusat pendapatan.	Obyek penelitiannya berbeda dan penelitian ini hanya tertuju pada pusat pendapatan, Penulis terdahulu membahas hubungan efektivitas dan informasi akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja manajer pusat pendapatan.
2	Sri Ayuningtyas, efisiensi dan keefektifan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian dan evaluasi kinerja manajemen (PT. Perkebunan Nusantara V).	Sama-sama membahas tentang akuntansi pertanggungjawaban.	Obyek penelitiannya berbeda dan penelitian ini hanya tertuju pada sejauh mana fungsi akuntansi pertanggungjawaban. sebagai alat pengendalian dan evaluasi kinerja manajemen.

Berdasarkan fenomena- fenomena yang terjadi penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ **Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban** “ (Studi Kasus Pada PT. Sintas Kurama Perdana).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan judul penelitian ini, penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban di PT Sintas Kurama Perdana ?
2. Bagaimana kinerja manajer pusat pertanggungjawaban di PT Sintas Kurama Perdana ?
3. Bagaimana pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajer pusat pertanggungjawaban di PT Sintas Kurama Perdana ?

1.3 Maksud Dan Tujuan Penelitian

Maksud penelitian ini yaitu menggali data dan informasi yang berhubungan dengan pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka penelitian ini bertujuan:

1. Untuk mengetahui bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban di PT Sintas Kurama Perdana.

2. Untuk mengetahui bagaimana kinerja manajer pusat pertanggungjawaban di PT Sintas Kurama Perdana.
3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajer pusat pertanggungjawaban di PT Sintas Kurama Perdana.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna bagi semua pihak baik secara teoritis maupun praktis.

1.4.1 Kegunaan teoritis

1. Memberikan kontribusi untuk perkembangan ilmu pengetahuan.
2. Dapat diharapkan sebagai acuan dalam pengembangan ilmu pengetahuan yang didasarkan pada pengujian empiris yang dilakukan, sehingga dapat mendukung atau melengkapi teori yang ada.
3. Bagi peneliti lain diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu referensi bagi yang ingin melakukan penelitian.

1.4.2 Kegunaan praktis

1. Memberikan informasi yang berguna bagi perusahaan yang menjadi objek penelitian mengenai permasalahan yang dihadapi khususnya masalah kinerja manajer pusat pertanggungjawaban .
2. Sebagai bahan evaluasi terhadap ketepatan penilaian kinerja unit usaha yang selama ini diterapkan.

3. Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan dan pertimbangan dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam meningkatkan kinerja manajemen perusahaan tersebut.

