

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perusahaan adalah sekelompok orang yang bekerja bersama dan bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut, sebuah perusahaan memerlukan sebuah manajemen yang baik. Sebuah perusahaan tidak akan berjalan mulus tanpa adanya manajemen. Kegiatan-kegiatan yang berjalan dengan lancar dicapai oleh orang-orang yang aktivitasnya direncanakan secara cermat. Oleh karena itu, dalam suatu perusahaan pihak manajemen berperan penting dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian serta pengambilan keputusan. Sebagai pihak yang berwenang untuk mengatur pencapaian tujuan perusahaan, maka pihak manajemen juga harus mempunyai pertanggungjawaban pekerjaannya.

Pada proses yang berskala kecil dan sedikit aktivitas dan sederhana, pada umumnya pimpinan perusahaan dapat mengendalikan semua aktivitas dan permasalahan yang dihadapinya. Namun dengan bertambah besarnya perusahaan, maka pimpinan tidak mungkin dapat mengendalikan secara menyeluruh aktivitas dan masalah yang timbul dalam perusahaan (Muharam, 2011). Untuk itu pimpinan harus mengadakan pendelegasian wewenang dan tanggungjawab yang sangat penting ke tingkat pimpinan di bawahnya (para pelaksana) dalam pengambilan keputusan sehingga masalah yang ada dapat ditangani lebih baik dan cermat. Adanya pendelegasian tugas dan wewenang akan timbul berbagai tingkat tanggungjawab dan wewenang dalam suatu perusahaan, oleh karenanya perlu menerapkan akuntansi pertanggungjawaban (Lestari, 2011).

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang disusun sedemikian rupa sesuai dengan sifat dan kegiatan perusahaan dengan tujuan agar masing-masing unit organisasi dapat mempertanggungjawabkan hasil kegiatan unit yang berada di bawah pengawasannya (Sriwidodo, 2010). Menurut sistem ini, unit-unit yang ada dalam organisasi dibagi menjadi 4 pusat pertanggungjawaban yaitu pusat biaya, pusat laba, pusat pendapatan, dan pusat investasi. Suatu pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk mencapai salah satu

atau beberapa tujuan yang secara individual serasi, selaras dan seimbang dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Keseluruhan pusat pertanggungjawaban ini membentuk jejang hirarki dalam organisasi investasi (Hansen dan Mowen, 2005).

Setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai manajer yang bertanggung jawab atas kegiatan yang terjadi di dalam pusat yang dipimpinnya dan secara periodik manajer tersebut akan mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada pimpinan perusahaan (Sriwidodo, 2010). Pelaksanaan pertanggungjawaban ini harus dilakukan secara objektif karena menjadi salah satu penentu kebijakan perusahaan di masa depan. Pelaporan pertanggungjawaban juga berfungsi sebagai salah satu alat penilaian kinerja atau prestasi terhadap para manajer tingkat bawah. Penilaian prestasi kerja yang telah dilaksanakan adalah dengan membandingkan realisasi pelaksanaan dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Adanya tolok ukur penilaian prestasi akan mendorong dan memotivasi para pelaksana pada pencapaian tujuan perusahaan (Muharam, 2011). Mulyadi (dalam Tin dan Hidayat 2012:188) akuntansi pertanggung jawaban adalah “suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan serta pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggung jawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau sekelompok orang yang bertanggung jawab atas penyimpangan biaya dan/atau pendapatan yang dianggarkan.

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan membantu manajemen perusahaan untuk menilai kinerja setiap pusat pertanggungjawaban dalam rangka pengambilan keputusan dan mencapai tujuan perusahaan secara menyeluruh. (Vijayanti dan Tin, 2010) selain akuntansi pertanggungjawaban, salah satu bentuk pengendalian adalah dengan menggunakan anggaran. Anggaran yang dibuat merupakan suatu pengarahan atas perhatian, karena membantu para manajer untuk memusatkan perhatian pada masalah operasional atau keuangan pada waktu yang lebih awal untuk pengendalian yang lebih efektif. Oleh karena itu haruslah disusun anggaran untuk setiap tingkatan manajemen melalui pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban, serta laporan anggaran dan realisasinya dari setiap pusat pertanggungjawaban untuk dapat menentukan prestasi pertanggungjawaban.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban apabila diterapkannya dengan baik akan menyebabkan terciptanya suatu pengendalian dan pengukuran prestasi kerja. Akuntansi pertanggungjawaban juga dapat digunakan sebagai sarana untuk mengevaluasi kemampuan setiap manajer, sehingga akan dibentuk landasan terciptanya suatu sistem pengukuran prestasi kerja. Laporan pertanggungjawaban juga dapat dipergunakan sebagai dasar untuk membuat analisis yang bertujuan untuk mengukur prestasi kerja untuk setiap pusat pertanggungjawaban.

Pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi tanggung jawab untuk meningkatkan pendapatan pusat pertanggungjawaban tersebut. Manajer yang bertanggung jawab pada suatu pusat pendapatan diharuskan untuk membuat suatu laporan pertanggungjawaban yang berisi target pendapatan beserta realisasinya, sehingga melalui laporan tersebut akan diketahui selisih dari target pendapatan baik yang bersifat menguntungkan maupun merugikan bagi perusahaan.

Beberapa penelitian sebelumnya seperti Rahmawati (2009) dalam penelitiannya menyimpulkan sistem Akuntansi Pertanggungjawaban yang dimiliki oleh PT. X adalah Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban berbasis Aktivitas (*Activiti-based Responsibility Accounting System*). Dan sistem Akuntansi Pertanggungjawaban juga digunakan untuk menilai kinerja manajer pusat biaya PT. X dengan pembuatan laporan pertanggungjawaban sebagai sarana untuk melihat kinerja manajer dalam suatu periode .

Adjie Widjayanti (2015) melakukan penelitian dengan judul “Implementasi Akuntansi Pertanggung Jawaban Dalam Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan” Pada PT. X yang bergerak dibidang industri. Penelitian ini memperoleh hasil bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat mengendalikan dan mengevaluasi kinerja manajer pusat pendapatan serta bisa menetapkan suatu kebijakan untuk memberikan *reward* dan *punishment* bagi para manajer pusat pertanggungjawaban terhadap kemampuannya dalam mencapai target penjualan yang telah ditetapkan.

Rena (2012) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial”. Penelitian ini memperoleh hasil bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang diukur

melalui lima kriteria yaitu: struktur organisasi, anggaran, penggolongan biaya, penyusunan kode rekening, dan sistem pelaporan biaya memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial.

Perusahaan Daerah Perkebunan disebut (PDP) Kebun Kalimrawan merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) milik Pemerintahan Kabupaten Jember sejak tahun 1969 yang bergerak dibidang Perkebunan, dalam mengemban misinya, kedudukan PDP merupakan perusahaan daerah yang keberdaannya di bawah kendali Pemerintah Kabupaten Jember, terutama Bupati. Hal ini berdasarkan pada Peraturan Daerah No 2 Tahun 2012. PDP merupakan salah satu BUMD penyumbang Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang terebesar dibanding BUMD lain yang dimiliki Kabupaten Jember. PDP memiliki jumlah sumbangan kepada Pendapatan Asli Daerah (PAD) dengan jumlah terbanyak. Hal ini menunjukkan bahwa PDP merupakan yang besar dan menjadi kebanggaan Kabupaten Jember. Beberapa tahun terakhir PDP mengalami penurunan kemampuan menyumbangkan ke PAD Kabupaten Jember. Untuk tahun 2015 PDP dikabarkan tidak mampu memberikan sumbangan ke PAD Kabupaten Jember.

Fenomena dalam penelitian ini adalah melihat pada perkembangan perusahaan ini dari 2015 mengalami fluktuatif sehingga target suatu perusahaan kurang maksimal. Oleh karena itu PDP Kebun Kalimrawan memerlukan departemen penjualan sebagai pusat pendapatan, dimana tugas dari manajer penjualan tersebut adalah untuk mempromosikan produk perusahaan, membuat ramalan penjualan serta menganalisa pasar. Perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerjanya khususnya manajer penjualan dengan maksud agar tujuan perusahaan dapat tercapai yaitu memperoleh laba dan dapat lebih unggul diantara perusahaan pesaingnya yang bergerak di industri yang sama.

Berdasarkan dari penjelasan yang disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan hal yang penting dalam suatu perusahaan. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat menunjang tercapainya tujuan suatu perusahaan dan akuntansi pertanggungjawaban memiliki peran yang penting dalam menilai prestasi manajemen terutama dilihat dari kinerja para manajer yang berada disetiap pusat pertanggungjawaban tersebut. Penilaian kinerja yang

digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja manajer pusat pendapatan yang berada pada PDP Kebun Kalimrawan.

Berdasarkan hasil survey prapenelitian, didapatkan informasi kinerja PDP Kebun Kalimrawan 4 tahun terakhir. Kinerja tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel: 1.1 Presentase Pendaptan PDP Kalimrawan**

NO	Tahun	Pendapatan
1	2015	<b>26%</b>
2	2016	<b>22%</b>
3	2017	<b>46%</b>
4	2018	<b>27%</b>

Sumber: Juru tulis PDP Kebun Kalimrawan

Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa terjadi fluktuasi kinerja PDP Kalimrawan. Hal ini perlu dikaji lebih mendalam untuk mengetahui penyebab terjadi fluktuasi kinerja PDP Kebun Kalimrawan tersebut, khususnya dengan pendekatan akuntansi pertanggungjawaban.

Persamaan dengan penelitian sebelumnya adalah membahas akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya, sedangkan letak perbedaannya adalah pada data dan objek penelitian. Objek dari penelitian ini adalah PDP Kebun Kalimrawan.

Dari uraian di atas, maka perlu peneliti memandang bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan hal yang penting untuk diterapkan karena dapat menunjang pencapaian tujuan umum perusahaan dan membantu pihak manajemen dalam menyusun kebijaksanaan perusahaan dimasa yang akan datang dan akuntansi pertanggungjawaban mempunyai peranan dalam menilai prestasi manajemen, maka perlu dilakukan penelitian tentang bagaimana keberadaan dan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PDP Kebun Kalimrawan. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai akuntansi pertanggungjawaban dengan judul: "Penilaian Kinerja Manager Pusat Pendapatan dalam Perspektif Akuntansi Pertanggungjawaban Pada PDP Kalimrawan".

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah bagaimana penilaian kinerja manajer pusat pendapatan dalam perspektif akuntansi pertanggungjawaban pada Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Kebun Kalimrawan.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui penilaian kinerja manajer pusat pendapatan pada dalam perspektif akuntansi pertanggungjawaban pada Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Kebun Kalimrawan.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini harapan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

#### **1. Bagi penulis**

Hasil penelitian ini dapat memberikan pengetahuan mengenai masalah yang sedang dihadapi oleh perusahaan serta mengetahui sampai sejauh mana penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja manajer pusat pendapatan pada PDP Kalimrawan.

#### **2. Bagi perusahaan**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai saran atau bahan pertimbangan yang diperlukan sehubungan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja manajer pada pusat pendapatan.

#### **3. Bagi akademisi**

Hasil penelitian ini dapat memperoleh gambaran dan menjadi sumber informasi yang ada hubungannya dengan akuntansi pertanggungjawaban yang digunakan dalam penilaian kinerja manajer pusat pendapatan serta dapat dijadikan bahan acuan atau referensi bagi penelitian selanjutnya yang akan melakukan ataupun melanjutkan penelitian dengan topik yang sama.