

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan adalah sekelompok orang yang bekerjasama 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 apabila direncanakan secara cermat. Oleh karena itu, dalam suatu perusahaan pihak manajemen memiliki peranan yang sangat penting. Pada perusahaan 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 (Alifya, 2012).

Sebagaimana diketahui tujuan perusahaan adalah untuk memperoleh laba yang maksimum, melayani dan meningkatkan kepuasan konsumen, mencapai pertumbuhan yang pesat serta menjaga dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Dalam pengelolaan aktivitas – aktivitas tersebut agar berjalan lancar tanpa ada hambatan, maka sangat diperlukan manajemen yang baik dalam melakukan perencanaan serta pengendalian aktivitas (Sri, 2013).

Dalam upaya mencapai tujuannya, perusahaan akan menggunakan berbagai sumber daya yang diperlukan untuk beroperasi, termasuk sumber daya manusia. Semakin banyak tenaga kerja yang terlibat dan semakin besar ukuran organisasi perusahaan, semakin kompleks pekerjaan serta persoalan yang dihadapi. Pengalokasian tugas dan wewenang kepada berbagai fungsi serta tingkatan manajemen harus dilakukan agar tujuan umum perusahaan dapat tercapai. Jika pemisahan fungsi organisasi telah terjadi maka kebutuhan untuk mendelegasikan berbagai wewenang kepada berbagai tingkatan organisasi merupakan suatu kebutuhan yang tidak terhindarkan. Pendelegasian wewenang ini dikenal dengan istilah desentralisasi (Rudianto, 2013:176).

Menurut Hansen&Mowen (1997:484), “*Decentralization is the practice of delegating decision making authority to the lower levels*”. Atau dengan kata lain desentralisasi merupakan praktik pendelegasian atas otoritas pengambilan keputusan ke tingkat yang lebih rendah”. Begitu juga menurut Simamora (1999:249) “Desentralisasi (*decentralization*) adalah delegasi otoritas/wewenang pengambilan keputusan kepada jajaran manajemen yang lebih rendah di dalam sebuah organisasi”.

Salah satu bentuk pendelegasian wewenang ini yaitu adalah dibentuknya berbagai wilayah tanggungjawab yang dikenal sebagai pusat pertanggungjawaban. “Pusat Pertanggungjawaban (*responsibility center*) merupakan suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggungjawab terhadap serangkaian kegiatan – kegiatan tertentu” (Hansen&Mowen, 2005:116). Terdapat empat jenis utama

pusat pertanggungjawaban, yaitu : Pusat Biaya, Pusat Pendapatan, Pusat Laba, dan Pusat Investasi.

Salah satu pusat pertanggungjawaban yang dipimpin oleh seorang manajer adalah pusat biaya. Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan biaya pusat pertanggungjawaban tersebut. Biaya yang dikeluarkan inilah yang merupakan pengukur kinerja manajernya. Kemampuan manajer dalam peningkatan kinerja perusahaan sangat dibutuhkan. Penilaian kinerja manajer pusat biaya tentunya ikut berperan penting dalam peningkatan kinerja perusahaan, maka dari itu dibutuhkan kemampuan manajer untuk dapat mengambil keputusan penting dalam perencanaan jangka pendek maupun panjang perusahaan (Dirgantara, 2012).

Salah satu bentuk contoh perencanaan ini adalah anggaran. Dari hasil membandingkan antara program atau anggaran yang telah disusun, manajemen akan dapat melakukan penilaian atas suatu efisiensi usaha pada organisasi tersebut. Anggaran dapat memberikan aspek motivasi bagi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Anggaran sering dipakai untuk menilai kinerja dari pimpinan pusat pertanggungjawaban. Dalam proses perencanaan atau anggaran biaya dan pelaksanaan atau realisasi biaya, pimpinan organisasi dapat menilai kinerja dari pimpinan suatu pusat pertanggungjawaban apakah mendapatkan penghargaan atau hukuman sesuai dengan prestasi. Dengan begitu manajer pusat biaya sebisa mungkin harus dapat meminimalkan perbedaan antara realisasi biaya dengan anggarannya agar efektif dan efisien (Mandak, 2013:465).

Selain dari anggaran, penilaian kinerja manajer pusat biaya juga dapat dilihat dari beberapa faktor seperti : pembagian daerah tanggung jawab, kriteria pengukuran yang ditetapkan, pengukuran kinerja dengan sasaran, identifikasi penyebab penyimpangan, dan tindakan atas perilaku atau hasil yang dicapai. Hal - hal tersebut juga dapat menjadi penilaian atas baik atau buruknya kinerja manajer pusat biaya (Mulyadi, 2001).

Namun pada kenyataannya, tidak jarang perusahaan tidak menyadari buruknya kinerja manajer yang dapat mengakibatkan perusahaan terlibat pada suatu kasus atau masalah. Beberapa tahun lalu, banyak perusahaan yang mengalami masalah atas penilaian kinerja manajer, terutama kinerja manajer pusat biayanya. Dimulai dari tahun 2006 - 2010 PT PAL yang terus mengalami kerugian berturut - turut dengan tingkat kesehatan kurang sehat. Kerugian tersebut berasal dari proyek pembangunan kapal baru, khususnya kapal niaga akibat inefisiensi biaya produksi. Selain itu keterlambatan penyelesaian dan penyerahan kapal, serta adanya kelemahan dalam penentuan perhitungan harga kapal dan skema pembayaran dalam kontrak sehingga terjadi pelampauan anggaran dimana realisasi beban pokok produksi kapal jauh di atas harga yang ditentukan dalam kontrak, (Abubakar, 2013)

Kemudian pada tahun 2012, PT Kimia Farma juga mengalami kerugian sebesar Rp1.160.010.000 atas pembayaran biaya representasi kepada Direksi dan Manajer yang diakibatkan biaya representasi PT Kimia Farma dan PT KFTD (Kimia Farma Trading & Distribution) sebesar Rp 4.838.840.000 tidak sesuai ketentuan. Sebagian dari biaya tersebut pun yaitu sebesar Rp 3.678.830.000 untuk

pembayaran biaya representasi Direksi dan Manajer tidak dapat diyakini keabsahannya. Hal tersebut menyebabkan dilengserkannya jajaran direksi PT Kimia Farma oleh Kementerian BUMN, (Sitorus, 2012).

Begitu juga PT Aneka Tambang Tbk (ANTAM) pada tahun 2014 tercatat mengalami rugi bersih hingga Rp775,28 miliar. Hal tersebut mendorong perusahaan untuk melakukan efisiensi dengan melakukan pengurangan biaya. Selain itu, program efisiensi juga diperoleh dari PT Pertamina (Persero) yang akan memberikan peningkatan potongan harga (diskon) sebesar 2 persen dalam pengadaan bahan bakar, (Badrujaman, 2015).

Dinilai dari fakta – fakta diatas, terlihat jelas kinerja buruk perusahaan – perusahaan tersebut, termasuk kinerja pusat biayanya. Pada PT PAL kinerja manajer pusat biaya buruk terlihat dari inefisiensi biaya produksi yang menyebabkan terjadinya pelampauan realisasi biaya produksi terhadap anggarannya sehingga kerugian bertahun - tahun pun tidak dapat dihindari. Sedangkan pada PT Kimia Farma manajer pusat biaya mengeluarkan biaya representasi yang tidak mengikuti ketentuan yang berlaku sehingga menyebabkan masalah dan membuat kinerja pusat biayanya terlihat buruk. Terakhir pada PT ANTAM, manajer pusat biaya tidak dapat mengendalikan biaya sehingga terjadi banyaknya pengeluaran biaya. yang mendorong perusahaan melakukan efisiensi agar tidak kembali mengalami kerugian.

Tidak terkecuali, PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) atau biasa disebut PT INTI yang merupakan salah satu BUMN yang bergerak di bidang teknologi informasi dan komunikasi ini apabila dilihat dari jangka waktu

lima tahun terakhir ini (periode 2010 - 2014) Tercatat dari laporan tahunan perusahaan, tahun 2010 – 2012 perkembangan kinerja PT INTI meningkat dengan pesat dan selalu pada posisi kinerja yang baik dan aman. Bahkan pada tahun 2012 merupakan puncak tahun dengan laba tertinggi. Dalam periode tahun buku 2012, INTI telah membukukan pencapaian penjualan sebesar Rp 1.227,7 milyar atau 99,09% dari RKAP 2012, realisasi beban pokok penjualan, beban usaha dan beban bunga sebesar Rp 1.185,22 milyar sehingga perusahaan memperoleh laba usaha sebesar Rp 42,47 milyar, dengan demikian INTI masih bisa mencatatkan laba bersih sebesar Rp 16,68 milyar, (Laporan tahunan PT INTI Thn. 2010-2012)

Seiring berjalannya waktu, perkembangan perekonomian global yang mengalami pelemahan sehingga berdampak pada perekonomian domestik menjadi pengaruh yang kuat pula bagi kinerja perusahaan – perusahaan di Indonesia. Khususnya pada tahun 2013, PT INTI juga mengalami penurunan kinerjanya. Sampai akhir tahun tutup buku 2013 PT INTI tentunya telah dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik namun outputnya belum begitu maksimal karena faktor – faktor internal maupun eksternal, Hal itu terus berlanjut sampai pada tahun 2014 dimana PT INTI belum berhasil mencapai target-target tersebut yang mana penjualan pada tahun 2014 jika dibandingkan dengan jumlah penjualan tahun 2013 mengalami penurunan sebesar 44.24 %.

Keadaan tersebut disebabkan oleh beberapa masalah yang terjadi diantaranya: Target anggaran (RKAP) dari 2 proyek besar tidak tercapai; Penyelesaian proyek lambat, sehingga belum dapat dilakukan penagihan pada customer dan menyebabkan arus kas tersendat; Pada proyek besar lainnya, dimana

modal atau dana perusahaan sudah tertanam, terjadi pembatalan kerjasama. Dilihat dari fakta tersebut, kinerja PT INTI ternilai sedang kurang baik. Hal tersebut pun tentunya mengindikasikan adanya ketidakefisiensi dalam penggunaan biaya pada pusat biayanya (Laporan tahunan PT INTI Tahun 2013-2014).

Setiap perusahaan pada dasarnya telah mengidentifikasi bahwa tercapainya prestasi dan terciptanya suatu penilaian perusahaan mempunyai kaitan erat dengan penilaian kinerja manajernya. Untuk dapat melakukan penilaian kinerja manajer diperlukan suatu sistem yang menghubungkan informasi biaya, pendapatan, aktiva dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap pusat pertanggungjawaban tertentu. Sistem tersebut dikenal dengan Akuntansi Pertanggungjawaban (Dirgantara, 2012).

PT INTI telah menerapkan Akuntansi Pertanggungjawaban pada seluruh aktivitas perusahaannya. Struktur organisasi yang dahulu diterapkan berupa *Strategic Bisnis Unit (SBU)* kini telah diubah menjadi struktur divisional dengan tujuan agar lebih bertanggungjawab pada divisi yang dikelolanya. Dengan adanya struktur divisional yang baru ini maka akuntansi pertanggungjawaban pun dapat diterapkan lebih baik. Dengan demikian dapat berguna sebagai penilaian kinerja manajer perusahaan, khususnya untuk menilai kinerja manajer pusat biaya.

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya (Studi pada PT INTI, Persero)”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya maka beberapa masalah yang akan diidentifikasi dan dianalisis oleh penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT INTI
2. Bagaimana penilaian kinerja manajer pusat biaya pada PT INTI
3. Seberapa besar pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap penilaian kinerja manajer pusat biaya di PT INTI

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dikemukakan diatas tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT INTI
2. Untuk mengetahui penilaian kinerja manajer pusat biaya pada PT INTI
3. Untuk mengetahui besarnya pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap penilaian kinerja manajer pusat biaya di PT INTI

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan, terutama yang berhubungan dengan bidang akuntansi khususnya akuntansi manajemen, dalam hal ini mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja manajer pusat biaya.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Penulis berharap dapat memberikan manfaat dengan dilakukannya penelitian ini, antara lain:

1. Bagi Pihak Penulis

Dengan penelitian yang dilakukan penulis, penulis akan lebih mendalami penerapan dari teori – teori yang didapat selama di bangku kuliah, terutama yang berkaitan dengan judul yang dipilih. Juga untuk mengetahui hasil dari perbandingan teori dan praktek mengenai penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja manajer pusat biaya di perusahaan.

2. Bagi Pihak Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan, masukan dan informasi tambahan bagi manajemen perusahaan yang menjadi objek penelitian maupun perusahaan lain, untuk mengevaluasi penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja manajer pusat biaya sehingga. dalam pelaksanaannya dapat lebih efektif dan efisien dimasa yang akan datang.

3. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai konsep penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan pelaksanaan penilaian kinerja manajer, serta dapat dijadikan sebagai bahan referensi bagi peneliti lenih lanjut.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memperoleh gambaran yang utuh mengenai penulisan skripsi ini, maka dalam penulisan dibagi menjadi lima bab, dengan rincian sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini membahas hal - hal mengenai latar belakang masalah, identifikasi masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

Bab ini menjelaskan mengenai dasar-dasar teori yang menyangkut penelitian ini yaitu mengenai akuntansi pertanggungjawaban, syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban, penilaian kinerja manajer, pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja manajer pusat biaya serta perbandingan penelitian - penelitian terdahulu. Kemudian menjelaskan kerangka pemikiran yang melandasi timbulnya hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai objek dan metode penelitian, definisi dan pengukuran variabel - variabel penelitian, sumber dan teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, pengujian instrumen dan pengujian hipotesis penelitian.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas mengenai penjelasan-penjelasan terhadap aspek-aspek yang dinyatakan dalam identifikasi masalah sebagai bahan kajian serta menggambarkan unit analisis, dan analisis hasil penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini akan mengemukakan mengenai kesimpulan yang merupakan jawaban terhadap masalah-masalah secara keseluruhan setelah pengkajian pada bab sebelumnya dan saran sebagai masukan bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya.

