

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Penelitian**

Perkembangan dunia usaha yang semakin pesat di era globalisasi dewasa ini menuntut semua pelaku usaha khususnya produsen, dalam hal ini perusahaan manufaktur, untuk semakin meningkatkan kualitas dan pengelolaan sumber daya ekonomi seefisien dan seefektif mungkin dalam melaksanakan kegiatannya usahanya. Setiap perusahaan yang didirikan oleh seseorang atau sekelompok orang pada dasarnya dimaksudkan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. 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.

Semakin besar organisasi dan semakin luas kegiatan usaha suatu perusahaan, tidak memungkinkan pemimpin perusahaan dapat memantau secara langsung seluruh organisasi serta kegiatan yang ada pada perusahaan tersebut. Untuk itu, perlu pendelegasian wewenang ke tingkat pimpinan di bawahnya. Semakin besar organisasi dan semakin luas kegiatan usaha suatu perusahaan, semakin banyak pula fungsi dan unit organisasi yang harus dibentuk dalam perusahaan. Pemisahan fungsi ataupun unit organisasi dalam perusahaan dimaksudkan agar tercipta pengendalian intern yang baik. Untuk mencapai tujuan tersebut, sebuah perusahaan memerlukan suatu pedoman yaitu berupa struktur organisasi.

Struktur organisasi meliputi tugas, wewenang dan tanggung jawab bagi

masing-masing bagian organisasi secara jelas dan tepat (Handayani, 2010). Struktur organisasi sangat diperlukan untuk pengendalian dan pengawasan dari seorang pimpinan terhadap bawahannya. Tercapainya tujuan dari berdirinya suatu perusahaan adalah melalui pengendalian dan pengawasan secara rutin dan evaluasi kinerja sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing anggota. Dengan wewenang tersebut, manajer bertugas mengelola sumber daya ekonomi yang ada dengan sebaik mungkin dan seefisien mungkin dalam pelaksanaan aktivitasnya. Pendelegasian wewenang ini menuntut seorang manajer perusahaan untuk mempertanggungjawabkan hasil kinerjanya, yang mana nantinya hasil kinerja yang dilakukan oleh manajer pusat pertanggungjawaban tersebut akan dievaluasi dan dinilai oleh pimpinan perusahaan.

Dengan menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban, perusahaan dapat melakukan pengendalian dan penilaian kinerja setiap pusat pertanggungjawaban. 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). Sistem ini diciptakan untuk memberikan keleluasaan kepada manajer untuk mengelola bagian organisasi yang dipimpin secara optimal sebagai salah satu model desentralisasi. Semakin luas sebuah organisasi maka semakin dibutuhkan pelimpahan wewenang dan tanggungjawab kepada manajemen level bawah sebagai suatu bentuk desentralisasi. Menurut sistem ini, unit - unit yang ada dalam organisasi dibagi menjadi empat 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 jenjang hirarki dalam organisasi investasi (Hansen dan Mowen, 2005).

Setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai manajer yang bertanggung jawab atas kegiatan yang terjadi di dalam pusat pertanggungjawaban 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 (aktual) pelaksanaan dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Adanya tolok ukur penilaian prestasi akan mendorong dan memotivasi para pelaksana pada pencapaian tujuan perusahaan (Muharam, 2011). Penilaian kinerja manajer sangat penting karena dengan adanya penilaian kinerja dapat diketahui apakah manajer pusat pertanggungjawaban tersebut melaksanakan wewenang dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Penilaian kinerja sebaiknya disertai dengan adanya *reward* dan *punishment* untuk memotivasi kinerja karyawan.

Salah satu tujuan didirikan perusahaan seperti telah disebutkan di atas adalah untuk mendapatkan laba secara maksimal. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan harus lebih efektif dan efisien dalam meningkatkan kinerja departemen pemasaran. Dalam pencapaian tujuan tersebut, perusahaan menyusun strategi untuk dapat di realisasikan dengan baik. Agar tujuan tercapai dengan baik dan maksimal maka perusahaan senantiasa harus mengendalikan dengan bijaksana seluruh kegiatan–kegiatan departemen pemasaran. Pengendalian tersebut dapat dilakukan melalui pembuatan anggaran yang disusun oleh perusahaan. Anggaran akan menjadi pedoman dan perhatian bagi manajer dalam melaksanakan aktivitasnya.

Pusat pendapatan (*revenue center*) adalah suatu pusat pertanggungjawaban di mana manajernya hanya bertanggung jawab atas perolehan pendapatan. Prestasi manajer pusat pendapatan diukur berdasarkan jumlah penjualan atau pendapatan yang dicapai atau diperoleh (realisasi) dibandingkan dengan yang dianggarkan. Dalam hal ini, manajer pusat pendapatan juga mempertanggungjawabkan biaya yang berkaitan dengan penjualan. Bertanggungjawab artinya mempunyai kewenangan atas hal-hal yang dapat meningkatkan pendapatan, seperti menentukan harga jual dan biaya-biaya yang secara tidak langsung bisa relevan atau tidak sama sekali.

PT. Cahaya Mas Makmur adalah salah satu perusahaan manufaktur yang berada di Mojokerto yang bergerak di bidang produksi plastik, dengan beberapa produk antara lain plastik PP (Polypropylane) & PE (Poly Ethylane). Didukung dengan teknologi yang semakin maju serta respon yang sangat baik dari

konsumen, memberi peluang bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan penjualan di tengah persaingan yang sangat ketat. Dengan besarnya organisasi dan luasnya kegiatan usaha perusahaan, yang dapat dilihat dari struktur organisasi, pimpinan perusahaan perlu mendelegasikan wewenang kepada manajer di bawahnya dalam mengelola sumber daya ekonomi. Setiap manajer akan bertanggungjawab terhadap hasil yang diperoleh departemen yang dipimpinnya dengan membuat laporan pertanggungjawaban kepada pimpinan perusahaan. Untuk itu, perusahaan membutuhkan suatu sistem pengendalian dan evaluasi untuk penilaian kinerja masing-masing pusat pertanggungjawaban. Sejauh ini, PT Cahaya Mas Makmur belum memahami bagaimana peran akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja suatu pusat pertanggungjawaban. Seperti dijelaskan oleh Bapak Setyo Hariono selaku Kepala Bagian Human Resourch Development (HRD).

“Untuk akuntansi pertanggungjawaban dari pihak kami memang belum menerapkan mbak karena memang belum memahami peran akuntansi pertanggungjawaban tersebut sehingga dari permasalahan yang ada dibagian penjualan, ya kami hanya melakukan pelaporan kepada pimpinan kalau dalam 1 periode ada yang tidak memenuhi target”.

Walau telah ada pendelegasian wewenang dari atasan kepada bawahan, seperti tertera dalam struktur organisasi, namun pendelegasian wewenang belum dilaksanakan secara penuh, misalnya: pimpinan perusahaan masih harus ikut mengurus kegiatan penjualan. Selain itu, perusahaan belum melakukan evaluasi (penilaian) kinerja secara mendalam termasuk pemberian *reward* dan *punishment* terhadap kinerja manajer penjualan.

Permasalahan yang penulis temui pada PT. Cahaya Mas Makmur yaitu penjualan perusahaan pada triwulan I dan III tahun 2018 tidak memenuhi target (anggaran) yang telah ditetapkan dan perusahaan tidak melakukan evaluasi secara mendalam terhadap penyimpangan (selisih) tersebut yang dapat dijadikan sebagai penilaian kinerja terhadap pusat pendapatan.

Dari uraian di atas, penulis tertarik melakukan penelitian dengan mengambil judul “**Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan pada PT. Cahaya Mas Makmur di Mojokerto**”.

#### **B. Fokus Penelitian**

Penelitian ini hanya difokuskan pada penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan penilaian pusat pendapatan dengan cara membandingkan anggaran penjualan dengan realisasi (aktual) penjualan PT. Cahaya Mas Makmur tahun 2018. tanpa memperhatikan biaya-biaya yang terjadi sehubungan dengan kegiatan penjualan tersebut.

#### **C. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pusat pendapatan pada PT. Cahaya Mas Makmur di Mojokerto?

#### **D. Tujuan penelitian**

Tujuan penulis mengadakan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pusat pendapatan pada PT. Cahaya Mas Makmur di Mojokerto.