

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Dunia usaha dewasa ini ditandai dengan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan-perusahaan yang ada. Persaingan ini terjadi didalam semua sektor perekonomian baik industri, perdagangan maupun jasa. Ditengah situasi perekonomian yang tidak menentu ini, setiap perusahaan dituntut untuk lebih efisien agar dapat bertahan. Efisiensi yang membawa dampak negatif bagi daya saing perusahaan harus dihilangkan. Salah satu usaha untuk meningkatkan efisiensi perusahaan adalah dengan mengelola perusahaan dengan baik.

Para pengelola perusahaan akan selalu berupaya bertindak secara profesional dalam rangka mencapai apa yang menjadi tujuannya. Dalam prakteknya harus dilandasi oleh konsep-konsep manajemen yang memang sudah berlaku universal. Manajemen menetapkan tujuan (*goals*) dan sasaran (*objectives*) dan kemudian membuat rencana kegiatan untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut.

Untuk dapat mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan, manajemen sangat memerlukan informasi akuntansi, untuk melaksanakan dua fungsi pokok manajemen yaitu perencanaan dan pengendalian aktivitas perusahaan. Sudah dikenal bahwa akuntansi merupakan suatu bahasa bisnis. Sebagai suatu bahasa, akuntansi merupakan alat untuk berpikir manajer dalam

bisnis dan untuk mengkomunikasikan pikiran-pikiran bisnis manajer kepada bawahan dan atasannya, kepada manajer lain, dan kepada pihak luar.

Manajer yang tidak menguasai akuntansi sebagai bahasa bisnis tidak akan dapat berpikir secara bisnis karena tidak memiliki alat berpikir untuk itu. Seorang manajer puncak yang tidak tahu mengenai peran akuntansi dalam mempengaruhi perilaku manajer yang ada di bawahnya, tidak akan merancang tolak ukur kinerja yang menggunakan informasi akuntansi untuk memperoleh peran serta para manajer tersebut dalam mencapai tujuan perusahaan.

Informasi akuntansi sebagai bahasa bisnis dikelompokkan menjadi tiga golongan: informasi operasi, informasi akuntansi keuangan, dan informasi akuntansi manajemen. Manajemen harus memiliki informasi yang akurat mengenai kondisi perusahaannya. Informasi ini dihasilkan oleh sistem pengolahan informasi keuangan yang disebut akuntansi manajemen. Informasi akuntansi manajemen ini disajikan kepada manajemen perusahaan dalam berbagai laporan keuangan seperti anggaran, laporan penjualan, laporan biaya produksi, laporan biaya menurut pusat pertanggungjawaban, dan laporan biaya menurut aktivitas. .

Informasi akuntansi manajemen dibutuhkan oleh manajemen dari berbagai jenjang organisasi, untuk menyusun rencana kegiatan perusahaan dimasa yang akan datang. Kegiatan perencanaan meliputi pengambilan keputusan pemilihan alternatif tindakan dari berbagai alternatif yang mungkin akan dilaksanakan. Pengambilan keputusan itu sendiri pada dasarnya meliputi kegiatan perumusan masalah, penentuan berbagai alternatif tindakan untuk memecahkan masalah

tersebut, analisis konsekuensi, dan perbandingan berbagai alternatif tindakan tersebut.

Informasi akuntansi manajemen dapat dihubungkan dengan tiga hal yaitu objek informasi, alternatif yang akan dipilih, dan wewenang manajer. Jika informasi akuntansi manajemen dihubungkan dengan objek informasi, seperti produk, departemen, atau aktivitas, maka akan dihasilkan konsep informasi akuntansi penuh. Jika informasi akuntansi manajemen dihubungkan dengan alternatif yang akan dipilih, maka akan dihasilkan konsep informasi diferensial dan jika dihubungkan dengan wewenang manajer, dihasilkan konsep informasi akuntansi pertanggungjawaban, yang terutama bermanfaat untuk mempengaruhi perilaku manusia dalam organisasi.

Menurut Mulyadi (2001:218) pengertian akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggung jawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang dianggarkan.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen dan sistem akuntansi yang dikaitkan dan disesuaikan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi. Akuntansi manajemen dibangun atas dasar perilaku manusia dalam organisasi. Pengetahuan tentang perilaku, membangun manajemen untuk mempengaruhi perilaku para

individu maupun kelompok dalam organisasi kearah tujuan yang diinginkan oleh manajemen.

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. Menurut sistem ini, unit-unit yang ada di dalam organisasi dibagi menjadi pusat-pusat pertanggungjawaban, dan keseluruhan pusat pertanggungjawaban ini dibentuk jenjang hirarki dalam organisasi.

Setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai manajer yang bertanggung jawab atas kegiatan yang terjadi di dalam pusat yang dipimpinnya, dan secara periodik manajer tersebut akan mempertanggung jawabkan hasil kinerjanya kepada pemimpin perusahaan. Dari hasil kinerja para manajer pusat pertanggungjawaban kemudian dinilai prestasi yang telah dicapai oleh masing-masing manajer.

Dalam lingkungan manufaktur maju pada akuntansi pertanggungjawaban, manajemen dituntut untuk melaksanakan penyempurnaan aktivitas secara bersinambungan, agar perusahaan memiliki daya saing dalam jangka panjang. Dengan demikian, manajemen memerlukan informasi biaya aktivitas untuk memantau program pengelolaan aktivitas tersebut.

Pengelolaan aktivitas berdasarkan asumsi perilaku akuntansi pertanggungjawaban tersebut salah satunya adalah pengelolaan berdasarkan

tujuan (*management by objective*) yang akan menghasilkan anggaran yang disepakati, biaya standar, sasaran organisasi, dan rencana yang dapat dilaksanakan. Dalam akuntansi pertanggungjawaban manajemen mengontrol dirinya sendiri. Disini orang-orang melakukan tugasnya sendiri sebab mereka percaya mereka mampu mengarahkan sendiri dalam pekerjaan mereka.

Menurut Mulyadi (2001:191) *Management by objective* atau seringkali yang disingkat dengan MBO merupakan serangkaian prosedur formal atau setengah formal yang dimulai dengan penetapan sasaran dan dilanjutkan melalui *review* kinerja. Dalam MBO, manajer atas dan manajer bawah bersama-sama memantau kemajuan dalam pencapaian sasaran tersebut. Dengan keikutsertaan para manajer dalam menetapkan sasaran dan tanggung jawab pemantauan pencapaian sasaran, mereka memiliki komitmen dalam mencapai sasaran tersebut, sehingga MBO seringkali disebut *management by self control*.

MBO memberi fasilitas kepada manajer dan bawahannya untuk memformulasikan tujuan dan aktivitas untuk pusat pertanggungjawaban. MBO merupakan metode penilaian kinerja karyawan yang berorientasi pada pencapaian sasaran kerja.

Terdapat masalah dalam pelaksanaan *management by objective* mengenai pelayanan pdam yaitu Kenaikkan tarif Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kahuripan sebesar 30 persen. Pasalnya, kenaikan tarif tersebut sangat membebani masyarakat Depok. Rintis mengakui Pemerintah Kota (Pemkot) Depok tidak memiliki kewenangan berlebih dalam membuat kebijakan kenaikan

tarif dasar air. Namun, kata dia, Pemkot Depok dalam hal ini wali kota dapat melakukan komunikasi melalui kerjasama antardaerah.

Jika hendak dinaikkan, pihak PDAM seharusnya memberi peningkatan pelayanan pada masyarakat Depok. Pasalnya, empat instalasi PDAM Tirta Kahuripan yang ada di Depok yakni Citayem, Legong, Cimanggis, dan Sawangan bahkan tak pernah diperbaiki. PDAM harus memberi komitmen perencanaan konkret apa yang akan dilakukan untuk masyarakat Depok.

PDAM Tirta Kahuripan berpusat di Kabupaten Bogor, Jawa Barat. Sekitar 40 ribu warga Depok menggantungkan distribusi air minum mereka dengan PDAM ini. Di Depok, pelanggan PDAM sedikitnya terdiri dari 12 kelompok pelanggan. Kenaikan tarif ini berdasarkan keputusan Bupati Bogor Nomor 690/266/Kpts/Huk/2010, tanggal 19 Mei 2010 serta Keputusan Direksi PDAM Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor Nomor 690/SK.006-PDAM/Huk/V/2010, tanggal 24 Mei 2010 tentang tarif air minum dan beban pelanggan.

Menurut pihak PDAM, dalam surat edaran yang dikeluarkan, kenaikan ini merupakan upaya peningkatan kinerja pelayanan PDAM pada pelanggan. Bahkan hal ini dianggap wajar karena PDAM belum pernah mengalami kenaikan sejak November 2005 lalu. Sementara itu, Wali Kota Depok Nur Mahmudi Ismail mengatakan, kenaikan tarif PDAM terjadi karena kenaikan tarif dasar listrik. Menurutnya, sumplai air pada masyarakat yang tinggi terutama pada jam-jam tarif listrik yang mahal memaksa PDAM berbuat demikian. "Kenaikan ini sudah lama," katanya. ([www.pikiranrakyat.com](http://www.pikiranrakyat.com))

Adapun masalah mengenai kinerja PDAM yaitu selama tiga dasawarsa terakhir, pembangunan prasarana dan sarana air minum terus dilaksanakan, namun cakupan pelayanan air minum yang aman secara nasional pada tahun 2009 baru mencapai 47,71%, dan diantaranya melalui sistem penyediaan air minum (SPAM) dengan jaringan perpipaan sebesar 25,56% secara nasional yang terdiri dari 43,96% di perkotaan dan 11,54% di perdesaan. Hal ini tentu saja masih cukup jauh dari sasaran MDGs yaitu sebesar 68,87% penduduk Indonesia akan memperoleh akses air minum yang aman.

Permasalahan yang dihadapi dalam penyediaan air minum saat ini antara lain masih rendahnya cakupan pelayanan air minum. Rendahnya cakupan pelayanan tersebut secara operasional merupakan refleksi dari pengelolaan yang kurang efisien maupun kurangnya pendanaan untuk pengembangan sistem yang ada.

Untuk memenuhi target peningkatan cakupan dan kualitas pelayanan air minum, tentunya kondisi PDAM harus sehat sehingga mampu mengoperasikan SPAM secara efektif dan efisien melalui manajemen internal PDAM yang kuat, namun menurut data hasil analisa penilaian kinerja PDAM yang dilakukan oleh BPPSPAM tahun 2010 menunjukkan fakta yang menyedihkan dari 341 PDAM hanya 142 PDAM berstatus sehat, selebihnya 128 PDAM berstatus kurang sehat dan 71 PDAM berstatus sakit.

Penyebab utama kurang sehatnya PDAM disebabkan beberapa faktor, yaitu: 1) Inefisiensi dalam pengelolaan SPAM, 2) Tarif rata-rata PDAM dibawah

harga pokok penjualan; Berdasarkan data audit BPKP pada tahun 2010, harga pokok air rata-rata tahun 2009 sebesar Rp 3.083,75 per meter kubik, dengan harga jual rata-rata Rp 2.793,06 per meter kubik. Selama tahun 2009, terdapat 126 PDAM yang menjual air dibawah harga pokok, 3) Kehilangan air cukup tinggi; rata-rata kebocoran nasional (kehilangan air) masih tinggi, dan berdasarkan data dari BPPSPAM pada tahun 2010, kehilangan air secara nasional mencapai 35,87 persen, 4) *Idle Capacity* yang cukup besar; selisih antara kapasitas terpasang dengan kapasitas termanfaatkan (*idle capacity*) masih cukup besar. Berdasarkan data BPPSPAM pada tahun 2010, *idle capacity* yang tak termanfaatkan mencapai 29.280 liter/detik. Penyebab hal itu akibat tidak adanya atau kurang lengkapnya jaringan distribusi yang menjadi porsi pembangunan Pemda dan PDAM, 5) Beban utang, 6) Jumlah pegawai melebihi seharusnya, 7) Kompetensi SDM yang kurang memadai. (<http://www.ditpam-pu.org/>)

Selain teori tersebut, penelitian terdahulu sehubungan dengan Akuntansi Pertanggungjawaban dan pelaksanaan *managemnt by objective* telah dilakukan diantaranya penelitian Octaviana Tungrumata (2006) dengan judul “pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap pelaksanaan *management by objective* (MBO) pada Bank CNB”. Variabel yang diteliti terdiri dari variabel bebas (independen) yaitu, akuntansi pertanggungjawaban dan variabel terikat(dependen) yaitu, pelaksanaan *management by objective* (MBO).

Hipotesis Octaviana tungrumata (2006) mengemukakan “akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan secara memadai dapat berpengaruh

signifikan terhadap pelaksanaan *management by objective*". Lokasi penelitian Bank CNB Cabang Bandung dengan tahun data 2006.

Populasi sasaran pada penelitian sebelumnya adalah para manajer yang berjumlah 13 orang yang bertanggungjawab pada setiap bagian divisi dan sampel pada penelitian ini adalah para manajer lingkungan Bank CNB yang diberi wewenang sebagai pusat pertanggungjawaban baik pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, maupun investasi.

Dalam pengambilan sampel, Octaviana (2006) menggunakan metode *non probability sampling* dengan metode *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu, pertimbangan dalam menentukan sampel penelitian ini sejalan dengan batasan masalah, kemudian dari penghitungan nilai statistik didapat  $r_s$  hitung adalah 0.938 bila diinterpretasikan dengan pedoman interpretasi koefisien korelasi dari Sugiono (2010:231), maka tingkat hubungan angka tersebut adalah sangat kuat karena berada pada angka 0.80 – 1.000 untuk kategori sangat kuat, sehingga hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima berarti : "Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh terhadap Perilaku Kinerja Manajer Berdasarkan Tujuan". Penelitian terdahulu memaparkan kelemahannya bahwa hanya meneliti pada 1 (satu) perusahaan saja.

Penelitian oleh Octaviana dengan penelitian yang penulis buat ini memiliki persamaan yaitu untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan seberapa besar pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap pelaksanaan *management by objective* (MBO).

Perbedaan antara penulis dengan peneliti terletak pada unit analisis dan lokasi yaitu yang menjadi unit yang diteliti dalam penelitian Octaviana adalah para manajer di lingkungan Bank CNB Cabang Bandung dan yang menjadi unit yang diteliti penulis adalah bagian keuangan di PDAM Kota Bandung, Kota Cimahi, dan Soreang.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan diatas, maka penulis bermaksud untuk melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Pelaksanaan *Management By Objective* (Survey pada PDAM Kota Bandung, Kota Cimahi dan Soreang)”**

## **1.2 Identifikasi Masalah Penelitian**

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian di atas, maka penulis mengemukakan beberapa identifikasi masalah yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban pada PDAM Kota Bandung, Kota Cimahi dan Soreang.
2. Bagaimana pelaksanaan *management by objective* pada PDAM Kota Bandung, Kota Cimahi dan Soreang.
3. Seberapa besar penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban terhadap pelaksanaan *management by objective* pada PDAM Kota Bandung, Kota Cimahi dan Soreang.

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi yang akan digunakan dalam penelitian mengenai pengaruh penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban terhadap pelaksanaan *management by objective* pada PDAM Kota Bandung, Kota Cimahi dan Soreang.

#### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang hendak dicapai penulis dalam penelitian adalah:

1. Untuk mengetahui penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban pada PDAM Kota Bandung, Kota Cimahi dan Soreang.
2. Untuk mengetahui pelaksanaan *management by objective* pada PDAM Kota Bandung, Kota Cimahi dan Soreang.
3. Untuk mengetahui Seberapa besar pengaruh penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban terhadap pelaksanaan *management by objective* pada PDAM Kota Bandung, Kota Cimahi dan Soreang.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini mempunyai dua manfaat, yaitu kegunaan secara praktis dan kegunaan secara teoritis yang akan dijelaskan sebagai berikut:

#### **1.4.1 Kegunaan Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna dan bermanfaat bagi berbagai pihak yang membutuhkan. Adapun manfaat atau kegunaan yang dapat diperoleh antara lain:

1. Bagi Penulis

- a. Penelitian ini penulis dapat memahami penerapan teori-teori yang diperoleh dari perkuliahan, sehingga dapat menjadi tambahan ilmu pengetahuan tentang masalah yang diteliti serta memperluas wawasan berfikir.
- b. Sebagai suatu pengalaman yang berharga karena penulis dapat memperoleh gambaran secara langsung mengenai teori-teori informasi akuntansi pertanggungjawaban dan kaitannya dengan pelaksanaan *management by objective*.
- c. Untuk memenuhi salah satu syarat dalam menempuh ujian sidang dan untuk meraih gelar sarjana (S1) pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan.

2. Bagi Perusahaan

Diharapkan dapat membantu perusahaan untuk mengevaluasi Akuntansi Pertanggungjawaban dan pelaksanaan *management by objective* serta melakukan penyesuaian yang dianggap perlu dan memberikan sumbangan pikiran kepada pimpinan perusahaan dalam menerapkan akuntansi pertanggungjawaban.

3. Bagi Instansi Pendidikan

Diharapkan dapat memperoleh masukan yang berguna untuk pengembangan kurikulum yang sesuai atau sepadan dengan kebutuhan lapangan pekerjaan dan Sebagai alat untuk studi banding antara teori yang sudah diberikan dalam masa perkuliahan dengan apa yang ada di dunia kerja.

#### 4. Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang konsep penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan pelaksanaan *management by objective*, serta diharapkan hasil penulisan skripsi ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi bagi peneliti lebih lanjut.

#### 1.4.2 Kegunaan Teoritis

Dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi ilmu pengetahuan terutama yang berhubungan dengan disiplin ekonomi, khususnya ilmu akuntansi serta studi aplikasi dengan teori-teori serta literatur-literatur lainnya dengan keadaan sesungguhnya yang ada di perusahaan.

#### 1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada PDAM Tirtawening Kota Bandung yang beralamat di Jl. Badak Singa No. 10 Telp. (022) 2506581, 250930, 250931 kemudian di PDAM Tirta Raharja yang beralamat Jl. Kolonel Masturi, km.3 Cipageran, Jawa Barat 40511 (022) 6654184 dan di PDAM Tirta Raharja cabang I soreang yang beralamat Jl. Raya Soreang-Banjaran 1,3 km Telp. 022-5891609.