

## **PENYUSUNAN ANGGARAN DAN BIAYA SEBAGAI TOLAK UKUR PRESTASI KERJA PADA PT PINDAD (PERSERO)**

**Dwinta Mulyanti**

Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, Dwinta.dml@bsi.ac.id

### **ABSTRAK**

Prestasi kerja merupakan faktor yang penting bagi perusahaan terutama dalam kelangsungan perusahaan dalam jangka panjang. Akuntansi pertanggungjawaban yang baik yang dilakukan oleh tingkatan manajer diharapkan dapat memberikan masukan dalam pengambilan keputusan dalam perusahaan. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengkaji pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap prestasi kerja. Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode survey. Tipe penelitian yang digunakan adalah analisis verifikatif dengan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan terdapat adanya pengaruh yang signifikan antara akuntansi pertanggungjawaban terhadap prestasi kerja. Dimana dalam penelitian ini variabel akuntansi pertanggungjawaban lebih besar dipengaruhi oleh dimensi anggaran, laporan pertanggungjawaban dan penggolongan biaya yang tidak dijelaskan oleh penelitian sebelumnya, sehingga melengkapi hasil penelitian terkait akuntansi pertanggungjawaban.

**Kata Kunci :** Akuntansi Pertanggungjawaban, Prestasi Kerja

### **ABSTRACT**

*Work performance is an important factor for the company, especially in the continuity of the company in the long run. Good accountability accounting carried out by the level of managers is expected to provide input in decision making within the company. The purpose of this study is to examine the effect of accounting accountability on work performance. The method used in this study uses a survey method. The type of research used is verification analysis with a quantitative approach. The results showed that there was a significant influence between accounting accountability for work performance. Where in this study greater accountability accounting variables are influenced by the budget dimension, accountability and cost classification reports which were not explained by previous research, thus complementing the results of research related to accountability accounting.*

**Keywords:** *Accountability Accounting, Work Performance*

## PENDAHULUAN

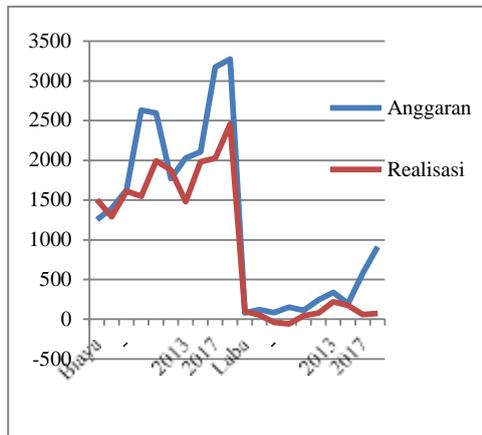
Pertumbuhan ekonomi dan industri manufaktur yang saat ini semakin meningkat mengakibatkan semakin pesatnya persaingan yang akan dihadapi perusahaan (Mulyanti dan Priastari, 2016). Perusahaan dituntut untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya demi kelancaran kegiatan usahanya dengan berbagai cara (Mulyanti dan Supriyani, 2018). Kegiatan usaha yang dilakukan berkaitan dengan aktivitas baik itu internal maupun eksternal dalam perusahaan (Nurdin dan Rohendi, 2016). Perusahaan dalam tujuan akhirnya diharapkan mampu memperoleh laba semaksimal mungkin dan menjaga kelangsungan hidup perusahaan serta pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang (Andriana dan Balqis, 2015). Dalam mencapai tujuannya seiring dengan bertambah luasnya aktivitas maka setiap perusahaan senantiasa berusaha untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerjanya (Putriyandari, 2014).

Aktivitas dan permasalahan yang dihadapi perusahaan pada umumnya dapat dikendalikan oleh pimpinan jika perusahaan tersebut masih dalam skala kecil (Oktaviani et al, 2015). Namun semakin besarnya perusahaan maka aktivitas dan permasalahan yang timbul dalam perusahaan tidak lagi dapat dikendalikan oleh pimpinan secara menyeluruh (Fadila et al, 2012). Untuk itu perusahaan harus melakukan strategi dalam melakukan aktivitasnya guna mencapai keberhasilan dalam perusahaan (Susilawati et al, 2016). Keberhasilan perusahaan menjadi acuan bagi karyawan maupun calon karyawan untuk lebih meningkatkan kinerjanya dalam perusahaan (Amrandan Rohendi, 2017). Peningkatan kinerja seseorang dapat dilihat dari tingkat prestasi kerjanya (Mustikowati, 2014).

Prestasi kerja mengidentifikasi bahwa tercapainya suatu penilaian perusahaan mempunyai kaitan erat dengan penilaian kinerja manajernya (Oktaviani et al, 2015). Penilaian prestasi kerja yang telah dilaksanakan yaitu dengan membandingkan realisasi pelaksanaan dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya (Ardiani dan Wirasedana, 2013). Adanya tolok ukur penilaian prestasi akan mendorong dan memotivasi para pelaksana untuk melaksanakan tugas dan prestasi lebih baik sehingga akan mengarahkan kegiatan para pelaksana pada pencapaian tujuan organisasi (Lewaru trisna sary, 2014). Untuk mencapai tujuan tersebut maka pimpinan harus menunjuk orang-orang yang dirasa dapat membantu dalam pengambilan keputusan sehingga masalah yang ada dapat ditangani lebih baik lagi oleh karenanya perusahaan perlu menerapkan akuntansi pertanggungjawaban (Anwar, 2013).

Akuntansi pertanggungjawaban dalam organisasi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan serta pendapatan dan pelaporan biaya dapat dilakukan sesuai bidang pertanggungjawaban (Watung et al, 2014). Pelaksanaan pertanggungjawaban ini harus dilakukan secara objektif karena menjadi salah satu penentu kebijakan perusahaan di masa depan dan juga berfungsi sebagai salah satu alat penilaian kinerja atau prestasi terhadap para manajer tingkat bawah (Lubis dan susan, 2016). Terdapat beberapa syarat dalam menerapkan akuntansi pertanggungjawaban agar dapat berjalan dengan baik yakni, struktur organisasi, anggaran, penggolongan biaya, klasifikasi kode rekening dan laporan pertanggungjawaban (Anik, 2013). Pusat pertanggungjawaban

terbagi dalam Pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi (Andriana dan Balqis, 2016:700). Berikut ini disajikan anggaran dan realisasi pada PT. Pindad (Persero) dalam lima tahun



terakhir:

Sumber: Data Diolah

**Gambar 1.1 Anggaran dan Realisasi PT Pindad (Persero) Tahun 2013-2017**

Anggaran dan realisasi biaya PT. Pindad (Persero) pada lima tahun terakhir dalam pencapaian anggarannya selalu meningkat sedangkan realisasinya bersifat fluktuatif. Untuk pencapaiannya, pengendalian biaya cukup baik pada tahun 2013 dengan anggaran senilai Rp 1.254,22M dan realisasi Rp 1.503,65M dimana realisasinya melebihi anggaran dengan selisih mencapai 120%. Sedangkan pada tahun 2014-2017 realisasinya di bawah anggaran. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban telah menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab tingkat manajemen (Mandagi et al, 2015). Anggaran dan realisasi pendapatan PT. Pindad (Persero) pada lima tahun terakhir anggaran dan realisasinya cenderung mengalami peningkatan. Namun pada tahun 2014 realisasinya mengalami penurunan dari tahun sebelumnya dimana pada tahun 2013 realisasi senilai Rp 1.877,57M dan pada tahun 2014 realisasinya senilai Rp 1.480,28M. Sedangkan pada tahun 2015-2017 realisasinya mengalami peningkatan walaupun di bawah anggarannya. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban

dan prestasi kerja termasuk dalam kriteria yang sangat baik. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban mempunyai keterkaitan yang cukup terhadap prestasi kerja (Fadila et al, 2012).

Anggaran dan realisasi laba PT. Pindad (Persero) pada lima tahun terakhir bersifat fluktuatif, pada tahun 2013 realisasinya di atas anggaran dimana anggaran senilai Rp 84,02M dan realisasinya senilai Rp 97,60M dengan selisih 116%. Sedangkan pada tahun 2014-2017 realisasinya di bawah anggaran bahkan pada tahun 2015 dan 2016 realisasinya bersifat negatif. Anggaran dan realisasi investasi PT. Pindad (Persero) pada lima tahun terakhir bersifat fluktuatif dan realisasinya cenderung di bawah anggarannya. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban

mempunyai keterkaitan terhadap penilaian prestasi kerja dimana semakin baik penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan maka akan memudahkan manajer dalam menilai prestasi kerja (Lewaru trisna sary, 2014).

Dari penjelasan diatas dapat diketahui bahwa

akuntansi pertanggungjawaban sangat penting dalam sebuah perusahaan karena dapat menunjang pencapaian perusahaan dan membantu pihak manajemen dalam menyusun kebijakan perusahaan di masa mendatang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji seberapa besar pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap prestasi kerja.

## KAJIAN LITERATUR

### Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem pelaporan yang disusun berdasarkan pusat pertanggungjawaban masing-masing yang kemudian diawasi langsung oleh manajer pusat pertanggungjawaban agar tidak terjadi penyimpangan dalam pelaporannya (Fadila et al, 2012:430). Akuntansi pertanggungjawaban berperan dalam menyediakan informasi bagi penyusunan perencanaan atas kegiatan-kegiatan dalam unit kerjanya, dimana kegiatan tersebut

akan menjadi acuan bagi manajer pusat pertanggungjawaban sebagai alat untuk menilai kinerja seseorang atau setiap departemen untuk mencapai tujuan perusahaan (Anik, 2013:1668). Menurut (Tin dan Hidayat, 2012:188) tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

1. Pengelompokan dan pelaporan biaya dilakukan untuk tiap tingkatan manajemen hanya dibebani dengan biaya-biaya yang berada dibawah pengendaliannya, sehingga biaya dapat dikendalikan dan diawasi secara efektif dan efisien.
2. Biaya dan pendapatan diklasifikasikan menurut pusat pertanggungjawabannya, kemudian dilaporkan dan dibandingkan dengan anggaran dan realisasi, sehingga akuntansi pertanggungjawaban memungkinkan beroperasinya sistem anggaran yang baik.
3. Membantu manajemen dalam pengendalian pusat pertanggungjawaban dengan melihat penyimpangan anggaran dan realisasi yang ditetapkan.
4. Sebagai alat perencanaan untuk mengetahui penilaian prestasi kerja pada tiap tingkatan manajemen.
5. Sebagai pedoman penting bagi manajer tiap tingkatan dalam pengambilan keputusan guna mencapai sasaran perusahaan.

Digunakan sebagai tolak ukur penilaian kinerja tiap-tiap bagian yang ada di perusahaan. Akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat untuk meningkatkan kualitas dan mutu dari berbagai keputusan perusahaan, sehingga keputusan yang diambil jauh lebih baik, serta mengurangi beban manajemen puncak agar lebih fokus pada konsep pengendalian manajemen yang lebih strategis, untuk pimpinan pusat pertanggungjawaban pendelegasian wewenang dapat dimanfaatkan sebagai pengembangan inovasi dan kreativitasnya (Mawarni dan Retnani, 2016:4). Menurut (Anik, 2013:1674) syarat penerapan

akuntansi pertanggungjawaban yaitu struktur organisasi, anggaran, penggolongan biaya, klasifikasi kode rekening dan laporan pertanggungjawaban. Menurut (Watung et al, 2014:1541) karakteristik akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban
2. Standar ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu.
3. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran.
4. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi.

#### **Pusat Pertanggungjawaban**

Pusat pertanggungjawaban merupakan subunit dari organisasi sebuah perusahaan dimana manajernya bertanggungjawab atas segala aktivitas dalam pusat pertanggungjawabannya tersebut, yang kemudian paraanggotanya dituntut untuk bekerja lebih giat lagi untuk mencapai tujuan perusahaan (Pasaribu, 2010:1629). Pusat pertanggungjawaban merupakan kegiatan setiap pusat pertanggungjawaban dalam melakukan setiap kegiatan aktivitasnya untuk memperoleh penghasilan dari setiap jasa/produk yang diberikan kepada konsumen. Selain itu pusat pertanggungjawaban juga dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja dari setiap pusat pertanggungjawaban (Mawarni dan Retnani, 2016:4). Menurut (Watung et al, 2014:1541) terdapat empat jenis pusat pertanggungjawaban yang digolongkan menurut sifat *input* dan *output* moneter yang diukur untuk tujuan pengendalian yaitu pusat pendapatan, pusat pembiayaan, pusat laba dan pusat investasi. Menurut (Tumbuan, 2013:318) struktur organisasi yang berkaitan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban ada dua tipe yaitu tipe organisasi fungsional dan tipe divisional.

1. Organisasi fungsional

Organisasi fungsional merupakan bentuk organisasi yang biasanya dipakai oleh perusahaan-perusahaan dengan skala besar serta jumlah karyawan yang tinggi dan cakupan wilayah kerjanya pun luas, sehingga komando perusahaannya pun tidak lagi berada pada satu tangan pimpinan. Keuntungan terpenting dari organisasi fungsional ini adalah efisiensi.

2. Organisasi Divisional

Organisasi divisional merupakan bentuk organisasi unit bisnis (suatu divisi) organisasi yang digunakan untuk menyelesaikan masalah-masalah yang ada pada struktur fungsional.

**Prestasi Kerja**

Prestasi kerja merupakan sebuah pencapaian seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya, prestasi kerja yang diberikan dapat berupa imbalan atau kenaikan jabatan (sesuai dengan ketentuan perusahaan) kepada seorang karyawan yang telah melaksanakan tugasnya dengan baik salah satunya dengan melebihi pencapaian target atau sasaran dari yang telah ditetapkan perusahaan (Januari et al, 2015:3). Penilaian prestasi kerja merupakan proses dimana perusahaan mengevaluasi kegiatan/kinerja yang dilakukan oleh seorang karyawan (Rokhmawati, 2013:11). Penilaian prestasi kerja merupakan proses penilaian kepada karyawan yang melakukan tugas yang telah diberikan perusahaan yang diharapkan dapat menuju kearah yang lebih baik demi kemajuan perusahaan (Putra et al, 2015:4). Menurut Ada beberapa metode penilaian prestasi kerjayang dapat digunakan. Jenis metode penilaian prestasi dapat dibagi menjadi dua, yaitu metode yang berorientasi pada masa lalu dan metode yang berorientasi pada masa depan

(Lumbanraja dan Nizma, 2010:145). Ada empat faktor yang mempengaruhi prestasi kerja yaitu pengetahuan, keterampilan, sikap dan situasi kerja (Fadila et al, 2012:431).

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan data primer berupa Penelitian ini menggunakan metode survey, tipe penelitian yang digunakan analisis verifikatif dengan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian ini kemudian diolah dan dianalisis untuk kuesioner yang disebar pada dua divisi yaitu Renkinrus dan Handakkom di PT Pindad (Persero) Bandung.

**PEMBAHASAN**

**Pengujian Hipotesis**

**Uji Statistik t (Uji Parsial)**

Menurut Putri (2012:4) uji t pada dasarnya bertujuan untuk menguji pengaruh satu variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial (individu) dalam menerangkan variasi variabel dependen. Cara melakukan uji t adalah sebagai berikut: jika nilai signifikan < 0,05 ini berarti bahwa ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat ( $H_0$ ) dan jika nilai signifikan > 0,05 ini berarti bahwa tidak ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas dengan variabel terikat ( $H_0$ ).

**Tabel 1. Hasil Uji Statistik t (Uji Parsial)**

<i>Coefficients<sup>a</sup></i>					
Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	T	Sig.
	B	<i>Std. Error</i>	Beta		
1 ( <i>Constant</i> )	15.019	6.330		2.373	.023

Akuntansi Pertanggungjawaban	.424	.077	.659	5.548	.000
---------------------------------	------	------	------	-------	------

a. *Dependent Variable:* Prestasi Kerja

Sumber : Hasil pengolahan data SPSS ver. 17

Berdasarkan tabel 1 dapat dilihat bahwa hasil perhitungan statistik t yang telah diperoleh, variabel akuntansi pertanggungjawaban  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $2.372 > 2.021$ ) dengan nilai signifikan  $0.000 < 0.05$ , dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti akuntansi pertanggungjawaban secara parsial berpengaruh signifikan terhadap prestasikerja.

#### Uji Determinasi (*R Square*)

**Tabel 2. Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.659 <sup>a</sup>	.435	.421	5.74329

*Predictors:* (Constant), Akuntansi Pertanggungjawaban  
*Dependen Variable:* Prestasi Kerja

Sumber : Hasil pengolahan data SPSS ver. 17

Berdasarkan tabel 2 diatas dapat diketahui bahwa nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0.435 sama dengan 43.5%. Angka tersebut mengandung arti bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap prestasi kerja sebesar 43.5%. Sedangkan sisanya sebesar 56.5% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian.

#### PENUTUP

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh antar variabel yaitu variabel akuntansi pertanggungjawaban dan variabel prestasi kerja. Hasil yang ditemukan adalah terdapatnya pengaruh yang signifikan antara variabel akuntansi pertanggungjawaban terhadap prestasi kerja secara parsial. Variabel akuntansi pertanggungjawaban lebih besar dipengaruhi oleh dimensi anggaran, laporan pertanggungjawaban

Menurut Putri (2012:4) koefisien determinasi ( $R^2$ ) bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Jika nilai  $R^2$  mendekati 1 maka dapat dikatakan semakin kuat kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variasi terikatnya. Sebaliknya jika  $R^2$  mendekati 0 maka semakin lemah variabel bebas menerangkan variasi variabel terikat.

dan penggolongan biaya. Dengan demikian penelitian ini menyempurnakan penelitian sebelumnya (Fadila et al, 2012). Namun penelitian ini tentunya belum sempurna, mengingat belum semua variabel dan indikator yang diteliti guna meningkatkan tingkat penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan. Sehingga perlu dikaji variabel lain yang mampu meningkatkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban perusahaan seperti yang dikemukakan oleh (Mawarni dan Retnani, 2016) bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajer pusat biaya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Amran, A., & Rohendi, A. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention. *E- Jurnal*

- Manajemen Unud*, 6(10), 5232–5261.
- Amran, A., Rohendi, A., Aisyah, I., & Susilawati. (2016). ORGANISASI TERHADAP DISIPLIN KERJA, 1–6.
- Andriana, D., & Balqis, K. (2016). Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 4(2), 1077–1086. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17509/jrak.v4i2.4043>
- Anwar, I. S. A. (2013). Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Prestasi Kerja Pad PT Telkom Witel Jatim (Jember). *Skripsi. Universitas Jember*.
- Ardiani, N. M. S., & Wirasedana, I. W. P. (2013). Pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap efektivitas pengendalian biaya. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 3(5), 561–573.
- Denny Andriana, K. B. (2015). Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan Program Studi Akuntansi Fakultas Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pendidikan Indonesia*, 3(1), 649–659. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17509/jrak.v3i1.6610>
- Fadila, C. W., Lestari, R., & Fitriah, E. (2012). Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap, 427–437.
- Januari, C. I., Utami, H. N., & Ruhana, I. (2015). Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 24(2), 1–8.
- Lewaru, T. S. (n.d.). Trisna sary lewaru, 1–2.
- Lubis, F. H., Se, L. S., & Si, M. (2016). KINERJA MANAJERIAL ( Studi Kasus pada PT . Perkebunan Sumatera Utara ) THE INFLUENCE OF APPLICATION OF ACCOUNTING RESPONSIBILITY TOWARDS (Case Study on PT . Perkebunan Sumatera Utara ), 3(2), 1523–1529.
- Mandagi, C. (2015). Oleh :, 3(3), 888–895.
- Mustikowati, R. I. (2014). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Ukur Kinerja Manajerial Pada KSU Dhanadyaksa Jatim Sulistyو.
- Oktaviani, S., Lestari, R., & Rosdiana, Y. (n.d.). Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya ( Studi pada PT INTI , Persero ) Prodi Akuntansi , Fakultas Ilmu Ekonomi dan Bisnis , Universitas Islam Bandung , Jl . Tamansari No . 1 Bandung 40116 A . Pendah, 117–124.
- Putri, M. E. D. (2012). Pengaruh Profitabilitas, Struktur Aktiva dan Ukuran Perusahaan terhadap Struktur Modal pada Perusahaan Manufaktur Sektor Industri Makanan dan Minuman yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Manajemen*, 1(1), 1–7.
- Putriyandari, R. (2014). Ecodemica. *Jurnal Ecodemica: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Bisnis*, 2(2), 229–240.
- Sahidillah Nurdin dan, & Rohendi, A. (2016). Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Organisasi. *Ecodemica, IV No.1 Ap*(1), 86–100.
- Tin, S., & Hidayat, T. (2012). Analisis Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajer Pusat Laba di Warung Paskal Bandung Se Tin, 4(2), 187–199.
- Tumbuan, R. R. (2013). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya. *Emba*, 1(3), 314–325.