

# BAB I PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang Masalah

Setiap kegiatan diperusahaan berusaha untuk mewujudkan tujuan yang telah direncanakan. Salah satu hal penting dalam perencanaan, pengendalian serta evaluasi perusahaan adalah dengan akuntansi pertanggungjawaban dan penetapan anggaran. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sebuah alat yang digunakan untuk mengevaluasi serta mengukur suatu pengendalian manajemen dan motivasi terhadap penilaian kerja karyawan kepada setiap departemen yang memiliki tanggungjawab dan yang sesuai dengan aktivitas dari manajemen di setiap departemen manajemen di suatu perusahaan<sup>1</sup>. Pertanggungjawaban tersebut dilakukan oleh setiap manajer untuk mengukur seberapa besar pengendalian manajemen dan motivasi terhadap penilaian kerja karyawan yang dikeluarkan oleh perusahaan apakah sesuai dengan yang telah ditetapkan atau tidak.

Setiap perbuatan manusia pasti akan dimintai pertanggungjawaban begitupun dalam hal kegiatan diperusahaan seperti tanggungjawab, pengendalian manajemen dan motivasi terhadap penilaian kerja karyawan. Sehingga akuntansi pertanggungjawaban itu sendiri merupakan bagian dari akuntansi manajemen, dimana pada akuntansi manajemen ini akan disajikan informasi akuntansi mengenai pertanggungjawaban pada kegiatan-kegiatan manajemen di perusahaan.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu metode dalam pengendalian manajemen dan motivasi terhadap penilaian kerja karyawan yang ada dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban ini dihubungkan pada manajer yang mempunyai wewenang untuk mengkonsumsi sumber daya, karena sumber daya yang digunakan dinyatakan dalam satuan pengendalian manajemen dan motivasi terhadap penilaian kerja karyawan, maka dari itu sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu metode dalam pengendalian manajemen dan motivasi terhadap penilaian kerja karyawan.

Pengendalian manajemen adalah upaya sistematis untuk merumuskan standar kinerja, tujuannya adalah untuk merencanakan dan merancang sistem umpan balik informasi untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar yang ditetapkan sebelumnya.

---

<sup>1</sup> Trisna Sary Lewaru. "Pengaruh akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Prestasikerja" dalam *Jurnal keuangan dan bisnis*. Vol. 12. No. 1. 2014, h. 258

Sedangkan motivasi sendiri adalah proses mendorong karyawan agar mau bekerja secara sukarela tanpa ada paksaan. Jika orang-orang yang bekerja dalam organisasi dapat melaksanakan tugasnya dengan benar sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya masing-masing, maka organisasi akan berhasil melaksanakan rencananya.

Prestasi kerja karyawan dapat diketahui melalui evaluasi prestasi kerja (performance Appraisal) perusahaan, sebab pelaksanaan penilaian prestasi dalam suatu perusahaan sangat krusial.

Selain menggunakan akuntansi pertanggungjawaban dalam melakukan pengendalian manajemen dan motivasi terhadap penilaian kerja karyawan cara lain yang bisa dilakukan yaitu dengan menggunakan penetapan sumber daya, dimana pengendalian manajemen dan motivasi terhadap penilaian kerja karyawan merupakan suatu rencana yang telah disusun secara sistematis yang akan digunakan untuk jangka waktu yang akan datang untuk kegiatan perusahaan.

Penetapan anggaran sendiri mempunyai peran penting dalam perusahaan, yaitu yang pertama, pengendalian manajemen dan motivasi terhadap penilaian kerja karyawan berperan untuk merencanakan mengenai rincian konsep kinerja karyawan dimasa mendatang. Yang kedua, anggaran berguna untuk alat pengendalian dalam mengukur kinerja manajerial diperusahaan.<sup>2</sup>

Sebuah perusahaan juga berusaha untuk melakukan peningkatan mengenai hal-hal yang masih ada kaitannya dengan pengelolaan keuangan dan perencanaan diperusahaan yang dirasa masih kurang. Perencanaan dalam mempersiapkan sebuah penetapan anggaran perusahaan sangatlah penting yang bisa digunakan untuk melakukan aktivitas dimasa yang akan datang.

Salah satu sumber daya yang perlu ditingkatkan disebuah perusahaan dalam hal peningkatan kinerja pegawai ialah sumber daya manusia. Maka dari itu untuk meningkatkan sumber daya yang lebih baik juga harus menggunakan proses penetapan pengendalian manajemen dan motivasi terhadap penilaian kerja karyawan membutuhkan sebuah kerjasama yang baik antara pimpinan dengan karyawan, sehingga pengendalian manajemen dan motivasi terhadap penilaian kerja karyawan yang telah disusun dengan baik itu kemudian disahkan oleh para manajer pusat pertanggungjawaban disuatu organisasi diperusahaan tersebut.

Dalam sebuah perusahaan yang mempunyai banyak pusatpertanggungjawaban akan

---

<sup>2</sup>Dea Handrika dan Made Gede Wirakusuma. "Pengaruh partisipasi anggaran pada kinerja manajerial yang di moderasi self efficacy dan motivasi kerja" dalam *E-jurnal akuntansi universitas udayana*. Vol. 20.2.2017

mudah dalam melakukan pengambilan keputusan dan perusahaan dalam mengambil keputusan yang penting yang mana itu akan di serahkan kepada manajer di setiap wilayah kerja para manajer tersebut agar bisa memudahkan para manajer dalam mengumpukan informasi.

Perusahaan dengan menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan menciptakan suatu pengendalian dan pengukuran prestasi kerja. Laporan pertanggungjawaban dari masing–masing manajer juga dapat digunakan sebagai dasar untuk membuat analisis yang bertujuan untuk mengukur prestasi kerja untuk setiap pusat pertanggungjawaban dip perusahaan.

Dalam akuntansi pertanggungjawaban itu sendiri, ada dasar yang harus di miliki dari seorang manajer yaitu harus bisa bertanggungjawab atas permasalahan dalam wilayah kerjanya sehingga seorang manajer dapat melakukan pengendalian dan seorang manajer itu sendiri bisa menentukan strategi apa yang harus di gunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja dari manajer tersebut dan hasil dari evaluasi tersebut di gunakan untuk penilaian kinerja .

Penilaian kinerja itu sendiri bisa bertujuan untuk memotivasi para karyawan dalam mencapai sasaran suatu organisasi dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan oleh perusahaan agar memperoleh hasil yang diinginkan.

Dengan melakukan penilaian kinerja di setiap perusahaan maka akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan bisa berpengaruh pada tujuan awal sebuah perusahaan itu berdiri. Untuk mempermudah mengatur strategi di perusahaan maka sangat diperlukan untuk melakukan peningkatan kinerja dalam setiap perusahaan sehingga itu akan memudahkan kerja dari seorang manajer dalam melakukan pengendalian.

Dalam pengelolaan perusahaan sendiri diperlukan adanya kepuasan kerja bagi karyawannya karena jika karyawan merasa puas dalam melakukan pekerjaan maka akan mendorong karyawan dalam untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan perusahaan. Penilaian kinerja manajer harus diawali dengan penetapan garis batas tanggungjawab yang jelas bagi manajer yang akan dinilai kinerjanya, dan hal tersebut hanya dapat dilakukan jika ada informasi akuntansi pertanggungjawaban.

Informasi tersebut sangatlah dibutuhkan oleh perusahaan karena informasi ini menekankan hubungan antara informasi manajer yang bertanggungjawab terhadap

perencanaan dan realisasinya, dengan mengevaluasi kinerja berdasarkan informasi tersebut maka perusahaan dapat menilai kinerja manajer apakah sudah sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan atau tidak.<sup>3</sup> Dengan demikian kinerja itu sendiri merupakan suatu unsur yang sangat penting karena menjadi salah satu faktor yang mendukung tercapainya tujuan dari perusahaan, baik dan buruknya kinerja manajemen itu sendiri maka akan terlihat melalui penilaian dari kinerja dari perusahaan

Maka dari itu diperlukan adanya identifikasi dari pusat pertanggungjawaban, pengendalian manajemen dan motivasi terhadap penilaian kerja karyawan dalam perusahaan agar mengetahui apakah perusahaan tersebut telah memenuhi syarat dan karakteristik untuk penerapan akuntansi pengendalian manajemen dan motivasi terhadap penilaian kerja karyawan.

Berdasarkan tabel 1.3 dapat diketahui bahwa dari yaitu pendapatan di pada PTPN III Medan menunjukkan bahwa mengalami penurunan sebesar 84 % dari 5 tahun terakhir di mana penurunan ini terjadi berdampak pada karyawan di PTPN III Medan. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar para karyawan pada PTPN III Medan adalah memiliki kinerja sedang dalam upaya responden atau 61,63%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam melakukan kegiatan operasional instansi banyak memperkerjakan pegawai yang profesional sehingga dapat memberikan dukungan proses pelayanan

**Tabel 1.1 Data jumlah karyawan tahun 2016-2020**

2016	2017	2018	2019	2020
85,713	77,432	76,666	75,705	72,926

*Sumber: Data Primer*

Berdasarkan tabel 1.2, diketahui bahwa jumlah karyawan pada tahun 2016-2017 pengurangan karyawan sebesar 8,281. Tahun 2017-2018 sebesar 766 (lebih sedikit dari tahun sebelumnya). Tahun 2018-2019 sebesar 961. Dan pada tahun 2019-2020 sebesar 2.779 (ini adalah pengurangan karyawan yang paling besar dari 5 tahun sebelumnya) salah satu faktor yang dapat diketahui dikarenakan pandemic yang terjadi di dunia yang mengakibatkan tingkat perekonomian sangat turun drastis.

---

<sup>3</sup>Gabriella M.J. "Paransa. Penerapan analisis informasi akuntansi pertanggungjawaban dalam mengukur dan menilai kinerja manajer pemasaran pada PT Ake Abadi Manado" dalam *Jurnal berkala ilmiah efisiensi*. Vol. 16. No. 04, 2016

Seperti fenomena yang terjadi pada bulan Februari tahun 2020, PTPN III mengalami masalah cash flow financial yaitu, investasi yang dilakukan tidak tumbuh seperti yang diinginkan. Akibat dari masalah tersebut terjadi penundaan pembayaran gaji para karyawan, dan juga terjadinya mutasi karyawan dan honorer secara sepihak sehingga terjadinya pengurangan karyawan dan penurunan prestasi kerja karyawan itu sendiri.

Secara simultan penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian manajemen berpengaruh terhadap penilaian prestasi kerja karyawan dan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan motivasi berpengaruh secara parsial terhadap prestasi kerja.

Penjelasan dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan hal yang penting dalam suatu perusahaan. Dimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat menunjang tercapainya tujuan suatu perusahaan dan akuntansi pertanggungjawaban juga memiliki peran yang penting dalam menilai prestasi manajemen terutama dilihat dari kinerja para manajer yang berada disetiap pusat pertanggungjawaban tersebut. Pengendalian Manajemen Dan Motivasi Terhadap Penilaian Kerja Karyawan (Studi Kasus PTPN III Medan)

Berdasarkan uraian diatas maka penulis akan meneliti dan penulis akan menganalisis masalah tersebut dengan melakukan penelitian yang berjudul: **Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban, Pengendalian Manajemen Dan Motivasi Terhadap Penilaian Kerja Karyawan (Studi Kasus PTPN III Medan).**

## **B. Identifikasi Masalah**

Dari latar belakang diatas, maka identifikasi masalah yang akan dijadikan bahan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Adanya fenomena yang terjadi yang mengakibatkan penurunan kinerja karyawan pada PTPN III Medan
2. Adanya pemutasian karyawan perusahaan yang disebabkan kurangnya pengendalian manajemen dari system akuntansi pertanggungjawaban pada PTPN III Medan
3. Adanya fenomena yang terjadi mengakibatkan penurunan anggaran pada PTPN III Medan

## **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan dari uraian latar belakang sebagaimana diuraikan diatas, maka permasalahannya yaitu :

1. Apakah penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan pada PTPN III Medan (Kantor Direksi)?
2. Apakah pengendalian manajemen berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan pada PTPN III Medan (Kantor Direksi)?
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan pada PTPN III Medan (Kantor Direksi)?
4. Apakah penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban, pengendalian manajemen dan motivasi berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan pada PTPN III Medan (Kantor Direksi)?

#### **D. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui apakah penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan pada PTPN III Medan (Kantor Direksi)
2. Untuk mengetahui apakah pengendalian manajemen berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan pada PTPN III Medan (Kantor Direksi)
3. Untuk mengetahui apakah motivasi berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan pada PTPN III Medan ( Kantor Direksi)
4. Untuk mengetahui apakah penerapan system akuntansi pertanggung jawaban pengendalian manajemen, motivasi berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan pada PTPN III Medan (Kantor Direksi)

#### **E. Manfaat Penelitian**

1. Teoritis

Dapat memberi ilmu pengetahuan tambahan mengenai perkembangan akuntansi manajemen dan anggaran.

2. Praktis

- a. Bagi institusi

Dengan di lakukan penelitian ini, bisa dijadikan sebagai bahan untuk mengetahui pengaruh informasi akuntansi pertanggungjawaban dan penetapan anggaran sebagai penilaian kinerja manajerial dan bisa digunakan untuk menentukan kebijakan yang lebih tepat bagi intitusi tersebut.

**b. Bagi akademisi**

Hasil penelitian ini di harap bisa memberikan manfaat bagi pihak yang akan melakukan penelitian yang lebih lanjut mengenai masalah–masalah dalam penelitian ini.

**c. Bagi peneliti lanjutan**

Dari hasil penelitian ini di harap mampu memberikan ilmu pengetahuan tambahan serta bisa digunakan sebagai referensi ketika akan melakukan penelitian tentang perkembangan akuntansi pertanggungjawaban dan penetapan anggaran sebagai penilaian kinerja manajerial.

