

**PERANAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM
KINERJA MANAJER PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN**
(Studi Kasus Pada Produk Manufaktur PT. PINDAD (Persero))

Denny Andriana

Kartika Balqis

(Universitas Pendidikan Indonesia)

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam kinerja manajer pusat pertanggungjawaban pada PT. PINDAD (Persero). Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif analisis dengan pendekatan survey, sehingga informasi dikumpulkan dari responden menggunakan kuisisioner. Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *probability sampling*. Adapun variabel-variabel yang diuji adalah akuntansi pertanggungjawaban (X) dan kinerja manajer pusat pertanggungjawaban (Y). Teknik analisis data penelitian ini menggunakan pengujian statistik analisis korelasi sederhana *Spearman Rank* dan untuk mengetahui seberapa besar peranan variabel X terhadap variabel Y digunakan koefisien determinasi. Berdasarkan perhitungan analisis korelasi dengan bantuan *Software SPSS 20.0 for Windows* terhadap 36 kuesioner pada PT. PINDAD (Persero) menghasilkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja manajer pusat pertanggungjawaban yaitu sebesar 0,831 dengan daya determinasi sebesar 69,06%. Hal ini menunjukkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban mempunyai pengaruh sebesar 69,06% dalam kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan sisanya sebesar 30,94% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kata kunci: akuntansi pertanggungjawaban, kinerja manajer pusat pertanggungjawaban

PENDAHULUAN

Tujuan utama dari sebuah perusahaan adalah untuk memperoleh laba semaksimal mungkin, menjaga kelangsungan hidup perusahaan, serta pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang. Dalam usaha untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, maka perusahaan senantiasa berusaha untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kinerjanya. Untuk menunjang hal ini, manajemen membutuhkan informasi yang berkaitan dengan keadaan perusahaannya, juga informasi dalam pengambilan keputusan.

Horngren *et al.* (2006: 231) mengemukakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur rencana, anggaran, tindakan,

dan hasil aktual dari setiap unit yang berada di perusahaan. Menurut Mulyadi (2001: 176) informasi akuntansi pertanggungjawaban bisa digunakan sebagai kinerja bagi para manajer pada pusat pertanggungjawaban, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan realisasi. Tujuan akuntansi pertanggungjawaban sendiri adalah agar masing-masing unit organisasi dapat mempertanggungjawabkan hasil kegiatan unit yang berada di bawah pengawasannya. Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, unit-unit dalam organisasi disebut sebagai pusat-pusat pertanggungjawaban.

Agar sistem akuntansi pertanggungjawaban, maka ada beberapa syarat yang harus dipenuhi. Menurut Mulyadi (2001: 380) terdapat beberapa syarat dalam menerapkan akuntansi pertanggungjawaban agar dapat berjalan dengan baik dan individu-individu dalam organisasi juga ikut berpartisipasi dalam pengawasan pendapatan dan biaya yakni, struktur organisasi, anggaran, penggolongan biaya, sistem akuntansi, dan sistem pelaporan biaya.

Pusat pertanggungjawaban adalah bagian, segmen, atau subunit dari organisasi dimana manajernya bertanggungjawab atas segenap aktivitas tertentu (Horngren *et al.*: 2006-231). Secara periodik manajer yang bertanggungjawab atas aktivitas tersebut akan mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada pimpinan perusahaan. Menurut Horngren *et al.* (2006: 231), pusat pertanggungjawaban terbagi dalam: Pusat biaya (*Cost center*), Pusat pendapatan (*Revenue center*), Pusat laba (*Profit Center*), dan Pusat Investasi (*Investment center*).

Anggaran dan Realisasi Biaya Produk Manufaktur Tahun 2011-2013

(dalam Milyaran rupiah)

Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
2011	164.27	136.80	27.47
2012	185.57	306.92	(121.35)
2013	234.16	375.25	(141.09)

Anggaran dan realisasi biaya produk manufaktur pada PT. PINDAD (Persero) dalam tiga tahun terakhir selalu meningkat. Untuk pencapaiannya, pengendalian biaya cukup baik terjadi pada tahun 2011, dimana antara biaya yang dianggarkan dengan realisasi biaya yang terjadi terdapat selisih yang menguntungkan sebesar 27,47M. Namun, pada tahun 2012 dan 2013 realisasi biaya melebihi dari yang telah dianggarkan oleh perusahaan. Berikut disajikan mengenai anggaran serta realisasi pendapatan pada produk manufaktur PT. PINDAD (Persero) tahun 2011-2013.

Anggaran dan Realisasi Pendapatan Produk Manufaktur Tahun 2011-2013

(dalam Milyaran rupiah)

Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
2011	490,7	493.2	2.5

2012	238.8	299	60,2
2013	256.2	406.9	150.7

Jika dianalisa lebih lanjut, anggaran serta realisasi pendapatan dalam pencapaiannya atau realisasi pendapatan dari tahun ke tahun selalu diatas anggaran namun bersifat fluktuatif. Terlihat pada tahun 2012 pendapatan yang dianggarkan turun dan pada tahun 2013 naik. Begitu pula halnya dengan realisasi pendapatan pada tahun 2012 terjadi penurunan dari tahun 2011 dan pada tahun 2013 terjadi kenaikan.

Walaupun dalam penjualan produk manufaktur bersifat fluktuatif, namun hasil penjualan yang diperoleh setiap tahun selalu melampaui anggarannya. Tetapi perlu diperhatikan biaya yang membentuk harga pokok penjualan, karena perusahaan harus mengeluarkan biaya lebih dari yang telah dianggarkan sebelumnya jika melebihi anggarannya. Berikut disajikan mengenai anggaran serta realisasi laba pada produk manufaktur PT. PINDAD (Persero) tahun 2011-2013.

Anggaran dan Realisasi Laba Produk Manufaktur Tahun 2011-2013

(dalam Milyaran rupiah)

Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
2011	46.06	43.56	(2.50)
2012	34.96	36.98	2.02
2013	22.87	37.24	14.37

Jika dianalisa lebih lanjut, anggaran serta realisasi laba dapat dilihat dalam pencapaiannya atau realisasi laba tiga tahun terakhir bersifat fluktuatif. Pada tahun 2011 pencapaian laba dibawah anggarannya, sedangkan pada tahun 2012 dan 2013 terjadi pencapaian laba yang cukup baik dimana realisasi laba diatas anggarannya. Laba yang dianggarkan pada tahun 2011 hingga 2013 cenderung menurun tiap tahunnya. Berikut disajikan mengenai anggaran serta realisasi investasi pada produk manufaktur PT. PINDAD (Persero) tahun 2011-2013.

Anggaran dan Realisasi Investasi Produk Manufaktur Tahun 2011-2013

(dalam Milyaran rupiah)

Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)
2011	24.30	21.21
2012	26.19	24.28
2013	22.45	21.23

Realisasi investasi dalam tiga tahun terakhir cenderung dibawah anggarannya. Walaupun dalam perencanaan anggaran investasi bersifat fluktuatif setiap tahunnya. Dalam perencanaan anggaran tahun 2012 naik sebesar 1.89M dari tahun 2011 dan perencanaan anggaran turun pada tahun 2013 sebanyak 3.74M. Hal ini pun terjadi pada realisasi investasi, dimana pencapaian 2012 naik dari tahun 2011 dan pencapaiannya turun pada tahun 2013.

Akuntansi pertanggungjawaban banyak digunakan perusahaan karena memungkinkan perusahaan untuk mencatat seluruh kegiatan usahanya, kemudian mengetahui unit yang bertanggungjawab atas kegiatan tersebut, dan menentukan unit usaha mana yang tidak berjalan secara efisien. Oleh karena itu disimpulkan bahwa dengan diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban yang memadai di PT. PINDAD (Persero) akan membantu manajemen perusahaan dalam melaksanakan operasi perusahaan secara efektif dan efisien, sehingga tujuan-tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

KAJIAN PUSTAKA

Tanggungjawab muncul akibat adanya pendelegasian wewenang dari tingkat manajemen yang lebih tinggi ke tingkat manajemen yang lebih rendah. Untuk dapat dimintai pertanggungjawaban, manajemen tingkat yang lebih rendah harus mengetahui secara pasti wewenang apa saja yang didelegasikan kepadanya oleh atasan dan berkewajiban mempertanggungjawabkan pelaksanaan wewenang tersebut. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan konsep dan alat yang digunakan manajemen untuk mengukur prestasi individu dan departemen dalam rangka pencapaian tujuan tersebut.

Pengertian akuntansi pertanggungjawaban menurut Hansen, Mowen (2009: 558) adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka. Kemudian Mulyadi (2001: 19) berpendapat bahwa informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi aktiva, pendapatan, dan/atau biaya yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu.

Pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk menyelaraskan antara tujuan individu dan tujuan perusahaan. Pusat pertanggungjawaban muncul karena adanya pelimpahan wewenang, dimana orang yang menerima wewenang mempunyai suatu kewajiban untuk melaksanakan serangkaian tindakan dan mempertanggungjawabkan kepada pemberi wewenang.

Sumarsan (2011: 81) mengatakan bahwa pusat pertanggungjawaban dapat diartikan sebagai setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas kegiatan-kegiatan dalam unit kerjanya. Pusat pertanggungjawaban menurut Horngren *et al.* (2006: 231) terbagi atas pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi.

Definisi kinerja Menurut Rivai, Basri (Sinambela, 2010: 6) adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika organisasi tersebut memiliki target, kriteria atau standar keberhasilan yang telah ditetapkan.

Jika tidak memiliki target atau standar yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja seseorang atau kinerja sekumpulan tidak mungkin dapat diketahui.

Berdasarkan kajian literatur serta beberapa penelitian terdahulu, maka peneliti mengindikasikan akuntansi pertanggungjawaban berperan dalam kinerja manajer pusat pertanggungjawaban pada PT. PINDAD (Persero). Adapun hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

$H_0 < 0$ akuntansi pertanggungjawaban tidak berperan dalam kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.

$H_a > 0$ akuntansi pertanggungjawaban berperan dalam kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analisis dengan menggunakan pendekatan survey, sehingga informasi dikumpulkan dari responden menggunakan kuisioner. Dalam pengujian hipotesis digunakan korelasi *Rank Spearman* dan untuk mengetahui seberapa besar peranan variabel X dalam mempengaruhi variabel Y digunakan koefisien determinasi.

Obyek penelitian ini tergolong dua variabel yaitu variabel bebas (*independent variable*) dan variabel terikat (*dependent variable*). Yang menjadi variabel bebasnya adalah akuntansi pertanggungjawaban sedangkan yang menjadi variabel terikatnya adalah kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pusat pertanggungjawaban yang terdapat pada produk manufaktur PT. PINDAD (Persero) sebanyak 82 orang. Sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *probability sampling*, dengan *responrate* atas kuisioner yang disebarakan yaitu sebesar 37,80%. Angka ini dihasilkan dari penyebaran kuisioner kepada 82 responden dan kuisioner yang kembali sebanyak 31 eksemplar.

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Penelitian lapangan, dilakukan dengan cara penelitian secara langsung ke objek penelitian. Hal ini dilakukan untuk memperoleh data primer. Untuk mendapatkan data primer dilakukan dengan cara kuisioner; (2) Telaah kepustakaan, dilakukan untuk memperoleh data sekunder guna mendukung data primer yang diperoleh selama penelitian. Pengumpulan data sekunder dilakukan dengan mempelajari, meneliti, mengkaji serta menelaah literature yang ada kaitannya dengan penelitian; (3) Telaah dokumentasi, studi dokumen merupakan cara pengumpulan data melalui peninggalan arsip-arsip, termasuk juga buku-buku tentang pendapat, teori, dalil-dalil atau hukum-hukum dan lain-lain yang berhubungan dengan masalah penelitian. Dokumen yang dipelajari dan diperlukan dalam kepentingan penelitian ini berupa data anggaran dan realisasi biaya perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Akuntansi Pertanggungjawaban

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh bahwa PT. PINDAD (Persero) secara umum telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan baik, hal ini terlihat dari pemenuhan syarat-syarat dalam menerapkan akuntansi pertanggungjawaban yaitu, struktur organisasi, anggaran, penggolongan biaya, sistem akuntansi, dan sistem pelaporan biaya. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban memperoleh persentase sebesar 82,21%. Sedangkan besarnya persentase untuk masing-masing dimensi dari akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut: struktur organisasi sebesar 88,87% dan masuk dalam kategori sangat baik, anggaran sebesar 68,11% masuk dalam kategori cukup baik, penganggaran biaya sebesar 80,32% dengan kategori baik, sistem akuntansi sebesar 80%, serta sistem pelaporan biaya dengan persentase 93,76% dan masuk dalam kategori sangat baik. Persentase rata-rata dari akuntansi pertanggungjawaban yang tergolong dalam kategori baik memberikan indikasi bahwa pada umumnya PT. PINDAD (Persero) telah menjalankan akuntansi pertanggungjawaban secara efektif. Dengan demikian akuntansi pertanggungjawaban secara umum telah berperan dengan baik.

Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di PT. PINDAD (Persero), dapat disimpulkan bahwa kinerja manajer pusat pertanggungjawaban tergolong dalam kategori baik dengan persentase sebesar 75,03%. Sedangkan besarnya persentase untuk masing-masing dimensi dari kinerja manajer pusat pertanggungjawaban adalah sebagai berikut: penilaian kinerja sebesar 89,35% dan masuk dalam kategori sangat baik, analisis faktor penyimpangan sebesar 83,48% masuk dalam kategori baik, serta penegakan perilaku sebesar 52,25% dan masuk dalam kategori kurang baik. Persentase rata-rata dari kinerja manajer pusat pertanggungjawaban yang tergolong dalam kategori baik memberikan indikasi bahwa pada umumnya PT. PINDAD (Persero) telah menjalankan penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban secara efektif.

Selain membandingkan antara anggaran dengan realisasinya, dalam penilaian kinerja PT. PINDAD (Persero) memiliki indikator lain bagi setiap pusat pertanggungjawaban. Untuk pusat biaya, indikator lainnya yang digunakan dalam menilai kinerja yaitu, biaya gudang & transportasi, jumlah kecelakaan kerja, pencapaian jumlah proyek, deviasi waktu penyelesaian produk, & frekuensi inovasi/improvement. Pusat pendapatan & laba yang sama-sama berada di departemen pemasaran dan penjualan, indikatornya yaitu ketepatan waktu penyerahan pesanan, *market share*, pertumbuhan penjualan, dan biaya operasi terhadap penjualan. Dan untuk pusat investasi yang berada di departemen

administrasi & keuangan, indikator penilaian kerjanya yaitu, *collection period*, deviasi penyerahan rancangan RKAP, dan kecelakaan kerja.

Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban

Untuk mengetahui peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam kinerja manajer pusat pertanggungjawaban di PT. PINDAD (Persero), maka dilakukan perhitungan statistik dengan menggunakan analisis korelasi *Rank Spearman* dan koefisien determinasi. Berdasarkan hasil analisis korelasi dengan pengujian *Spearman Rank*, diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,831. Nilai koefisien korelasi tersebut, menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat antara peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Setelah mengetahui adanya peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam kinerja manajer pusat pertanggungjawaban, untuk mengetahui seberapa besar pengaruhnya, dapat dilihat dari besarnya nilai koefisien determinasi. Dari hasil perhitungan yang dilakukan, diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 69,06%. Hal ini menunjukkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban memberikan pengaruh sebesar 69,06% dalam mempengaruhi pencapaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan sisanya 30,94% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Hasil pengujian hipotesis dengan korelasi *Rank Spearman*, menunjukkan bahwa hipotesis alternative (H_a) dalam penelitian ini diterima dan menolak hipotesis nol (H_0), hipotesis alternative (H_a) tersebut yaitu akuntansi pertanggungjawaban berperan dalam kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,831 dan mempunyai pengaruh sebesar 69,06%, dilandasi dari hasil perhitungan koefisien determinasi.

Pada prinsipnya, kinerja manajer pusat pertanggungjawaban akan lebih mudah untuk dinilai atau dievaluasi apabila perusahaan telah menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Seluruh kegiatan akan lebih mudah untuk dikendalikan dan dievaluasi apabila terjadi penyimpangan, khususnya dibandingkan dengan anggaran atau standar yang telah ditetapkan sebelum terjadi kerugian perusahaan yang lebih besar.

SIMPULAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah peneliti lakukan dan hasil di PT. PINDAD (Persero) mengenai Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban, maka penulis menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. PT. PINDAD (Persero) telah melaksanakan akuntansi pertanggungjawaban secara efektif, dapat dilihat dari hasil penelitian yang diperoleh melalui penyebaran kuisioner atas pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban dengan persentase rata-rata yaitu 82,21%, dimana

berada dalam rentang 69%-84% dalam kriteria pencapaian dan masuk dalam kategori baik. Hal ini didukung pula dengan dilaksanakannya lima dimensi akuntansi pertanggungjawaban, yaitu struktur organisasi dengan perolehan persentase sebesar 88,87% berada dalam kategori sangat baik, anggaran dengan persentase sebesar 68,11% berada dalam kategori cukup baik, penggolongan biaya dengan persentase sebesar 80,32% berada dalam kategori baik, sistem akuntansi dengan persentase sebesar 80% yang berada dalam kategori baik, dan sistem pelaporan biaya dengan persentase sebesar 93,76% berada dalam kategori sangat baik. Berdasarkan lima dimensi yang diteliti, anggaran memiliki skor yang paling rendah. Hal ini disebabkan karena sebagian besar responden belum mengetahui secara jelas mengenai proses penyusunan anggaran, dan tidak semua responden turut serta dalam proses penyusunan anggaran. Akan tetapi, dimensi struktur organisasi dan sistem penggolongan biaya memiliki skor yang paling tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa PT. PINDAD (Persero) telah melaksanakan pendelegasian wewenang dan tanggungjawab serta *job description* yang memadai untuk menjalankan kegiatan usahanya. Dengan memiliki susunan organisasi, dimana tanggungjawab dan wewenang tertulis dengan jelas dapat mendorong terciptanya iklim kerja yang efisien.

2. Kinerja manajer pusat pertanggungjawaban di PT. PINDAD (Persero) termasuk kedalam kategori baik dengan perolehan persentase rata-rata sebesar 75,03%. Dapat dilihat dari terlaksananya tiga dimensi, yaitu penilaian kinerja dengan persentase sebesar 89,35% dan berada dalam kategori sangat baik, analisis faktor penyimpangan dengan persentase sebesar 83,48% berada dalam kategori baik, dan penegakan perilaku dengan persentase sebesar 52,25% berada dalam kategori kurang baik. Dalam ketiga dimensi yang diteliti, penegakan perilaku memiliki skor yang paling rendah, hal ini disebabkan karena apabila manajer tidak berhasil mencapai target yang telah ditetapkan, maka tidak pernah atau tidak ada tindakan atau *punishment* yang diberikan sebagai tindakan penegakan perilaku. Hal ini menunjukkan bahwa PT. PINDAD (Persero) belum menerapkan penegakan perilaku yang memadai dan akan menimbulkan kelalaian karyawan dalam menjalankan tugasnya.
3. Peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam kinerja manajer pusat pertanggungjawaban di PT. PINDAD (Persero) menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat antara keduanya.

Berdasarkan penjabaran diatas dan perhitungan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban berperan dalam kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.

Saran

Setelah melakukan penelitian dan memperoleh data-data serta menarik kesimpulan, berikut saran-saran yang diharapkan dapat lebih meningkatkan peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban untuk mendorong tercapainya tujuan perusahaan. Saran tersebut diantaranya:

- a. PT. PINDAD (Persero)
 1. Dimensi anggaran dalam akuntansi pertanggungjawaban, berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan memiliki skor terendah. Oleh sebab itu, diharapkan agar kedepannya manajemen dapat lebih mensosialisasikan proses penyusunan anggaran dan memperhatikan siapa-siapa saja yang ikut serta dalam proses penyusunan anggaran.
 2. Dalam dimensi penegakan perilaku dari variabel kinerja manajer pusat pertanggungjawaban, memiliki skor terendah. Oleh sebab itu, diharapkan agar manajemen perusahaan dapat memberikan *reward* atau bonus apabila karyawan berhasil mencapai atau melebihi target yang telah ditetapkan sebelumnya. Dan memberikan teguran atau *punishment* yang tegas apabila karyawan tidak berhasil mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini diberlakukan agar semangat karyawan dapat terpacu dalam bekerja dan mengurangi terjadinya kelalaian tugas karyawan atas wewenang dan tanggungjawab yang telah dibebankan kepadanya.
- b. Penelitian Selanjutnya
 1. Penelitian yang dilakukan penulis hanya membahas mengenai peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam kinerja manajer pusat pertanggungjawaban, diharapkan pada penelitian yang akan dilakukan selanjutnya, meneliti variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja manajer pusat pertanggungjawaban seperti pengaruh partisipasi anggaran, dll.
 2. Memperbanyak sampel penelitian untuk meningkatkan kualitas penelitian, tidak hanya PT. PINDAD (Persero) tetapi juga BUMN lain yang berada di Indonesia. Atau meneliti beberapa BUMN di Bandung sehingga hasilnya bisa dibandingkan antara satu sama lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Widarsono dan Kartika Maulina. Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajer Pusat pertanggungjawaban (Studi kasus pada PT. Sintas Kurama Perdana). Jurnal Akuntansi Riset, Vol.2 No.1
- Dharmanegara, Ida Bagus Agung. (2010). *Penganggaran Perusahaan: Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Dian Sari. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial PT.POS INDONESIA. E-jurnal Binar Akuntansi, Vol.2 No.1, Januari 2013.

- Dessler, Gary. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (edisi 10). Jakarta: Indeks.
- Dwi Puspita Sari. (2008). Pengaruh implementasi akuntansi pertanggungjawaban dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Kujang Cikampek. Skripsi. Bandung. Universitas Padjajaran.
- Garrison, Ray H. (1997). *Akuntansi Manajemen Konsep untuk Perencanaan, Pengendalian, Dan Pengambilan Keputusan*. Bandung: ITB.
- Hansen, Don R., Mowen, Maryanne M. (2009). *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Horngren, Charles T., Datar, Srikant M. dan Foster, Gerge. (2008). *Akuntansi Biaya Penekanan Manajerial* (edisi sebelas). Jakarta: Indeks.
- Horngren, Charles T., Datar, Srikant M. dan Foster, Gerge. (2006). *Akuntansi Biaya dengan Penekanan Manajerial* (edisi duabelas). Jakarta: Indeks.
- Miller, Elwood L. (1982). *Responsibility Accounting and Performance Evaluations*.
- Mulyadi. (2001). *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat & Rekayasa* (edisi 3). Jakarta: Salemba empat.
- Mulyadi. (1993). *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat & Rekayasa* (edisi 2). Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Nazir, Mohammad. (2003). *Metode Penelitian*. Cetakan keempat. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Norgaard, Corine T. (1985). *Management Accounting*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Prawirosentono, Suryadi. (2008). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Rudianto. (2006). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Grasindo.
- Rudianto. (2009). *Penganggaran*. Jakarta: Erlangga.
- Samryn L.M., (2001). *Akuntansi Manajerial Suatu Pengantar* (edisi 1). Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sedarmayanti. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2010). *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Singarimbun, Masri. (1989). *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: Pustaka Ip3es.
- Sudjana.(2000). *Statistika untuk Ekonomi dan Niaga*. Bandung : Tarsito.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto. (2010). *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik)*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Sumarsan, Thomas. (2011). *Sistem Pengendalian Manajemen (Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja)*. Jakarta: Indeks.
- Tohirin. (2012). *Metode Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan dan Bimbingan Konseling*. Jakarta: Rajawali.
- Uno, Hamzah B., Lamatenggo, Nina. (2012). *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Vita Yuwita Utamiatun. (2009). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Investasi dalam Pencapaian Profitabilitas pada PT PINDAD (Persero). Skripsi. Bandung. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Wiratna Sujarweni. (2007). *Panduan Mudah Menggunakan SPSS, cetakan pertama*. Jogjakarta: Ardana Media.