

**ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENILAIAN
KINERJA MANAJER PUSAT PENDAPATAN PADA PT.
PERKEBUNAN NUSANTARA III MEDAN**

SKRIPSI

*Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S.Ak)
Program Studi Akuntansi*



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh :

**NAMA : THALIA AISHA SALSABILA
NPM : 1905170205
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA MEDAN
2023**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Rabu, tanggal 13 September 2023, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

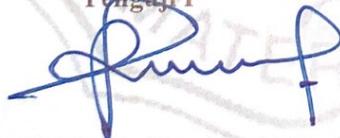
MEMUTUSKAN

Nama : **THALIA AISHA SALSABILA**
NPM : **1905170205**
Program Studi : **AKUNTANSI**
Konsentrasi : **AKUNTANSI MANAJEMEN**
Judul Skripsi : **ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA MANAJER PUSAT PENDAPATAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III MEDAN.**

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

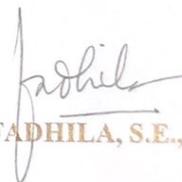
Tim Penguji

Penguji I



(RIVA UBAR HARAHAP, SE., Ak., M.Si., CA., CPA)

Penguji II



(NOVI FADHILA, S.E., M.M.)

Pembimbing



(ISNA ARDILA, S.E., M.Si.)

Ketua



(Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si., CMA.)

Sekretaris



(Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si)



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh :

Nama : THALIA AISHA SALSABILA
N.P.M : 1905170205
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Skripsi : ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT
PENILAIAN KINERJA MANAJER PUSAT
PENDAPATAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA
III MEDAN

Disetujui dan telah memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian
mempertahankan skripsi.

Medan, Agustus 2023

Pembimbing Skripsi

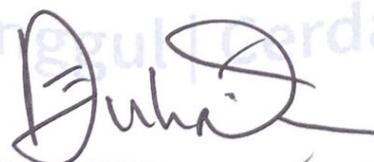


(ISNA ARDILA, SE., M.Si)

Diketahui/Disetujui
Oleh:

Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



(Assoc. Prof. Dr. Hj. ZULIA HANUM, SE., M.Si)



(Dr. H. JANURI, SE, MM, M.Si)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Thalia Aisha Salsabila
NPM : 1905170205
Program Studi : Akuntansi
Judul Skripsi : **Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban
Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat
Pendapatan Pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan**

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa data-data dalam skripsi dan data-data lainnya adalah benar saya peroleh dari Instansi tersebut.

Dan apabila ternyata di kemudian hari data-data dari skripsi ini salah dan merupakan hasil **plagiat** karya orang lain maka dengan ini saya bersedia menerima sanksi akademik.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, September 2023

Yang membuat pernyataan



Thalia Aisha Salsabila



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : Thalia Aisha Salsabila
NPM : 1905170205
Dosen Pembimbing : Isna Ardila, SE., M.Si
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Judul Penelitian : Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- Data yang menjadi permasalahan - Teori Pendukung Permasalahan	6 April	f
Bab 2	- Landasan teori - Kerangka berpikir dipaparkan di teori-teori	10 May	f
Bab 3	- Definisi operasional - Kisi - Kisi wawancara - Teknik analisis Data	23 May	f
Bab 4	- Rumusan masalah dijawab untuk Pembahasan - Pembahasan disatukan di teori - teori dan penelitian terdahulu	21 Agustus	f
Bab 5	- Kesimpulan - Saran untuk peneliti berikutnya	28 Agustus	f
Daftar Pustaka	- Sumber Aplikasi Mendeley - Abstrak B. Indo & Inggris	31 Agustus 1 September	f
Persetujuan Sidang Meja Hijau	tesis Bimbingan skripsi AEE untuk di sidang	1 September	f

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

Assoc. Prof. Dr. Hj. ZULIA HANUM, SE, M.Si

Medan, Agustus 2023
Dosen Pembimbing

ISNA ARDILA, SE., M.Si

ABSTRAK

Thalia Aisha Salsabila 1905170205, Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT.Perkebunan Nusantara III Medan. Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara. Skripsi FEB UMSU 2023

(Thalia Aisha Salsabila)

1905170205

(thaliaaisha1@gmail.com)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana penerapan akuntansi pertanggung jawaban diterapkan untuk menilai kinerja manajer pusat pendapatan pada PT.Perkebunan Nusantara III Medan dan faktor-faktor penyebab terjadinya selisih *unfavorable*. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif, jenis data yang digunakan adalah sekunder, teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan teknik wawancara dan penelitian bertempat di PT. Perkebunan Nusantara III Medan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT.Perkebunan Nusantara III Medan telah menyusun anggaran penjualan perusahaan dengan baik, yaitu menyusun dengan metode pendekatan Bottom Up yang proses penyusunan anggaran melibatkan semua bagian baik bawahan maupun atasan serta digunakannya anggaran sebagai salah satu alat penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban. Selain itu, penilaian kinerja pusat pendapatan diukur berdasarkan selisih antara anggaran dan realisasinya, perusahaan juga menerapkan sistem memberi hukuman dan memberi penghargaan bagi setiap karyawan yang berkualitas baik maupun tidak baik sesuai dengan hasil yang dicapai.

Kata Kunci : Akuntansi Pertanggungjawaban, Pusat Pendapatan, Penilai Kinerja Manajer.

ABSTRACT

Thalia Aisha Salsabila 1905170205, *Analysis Of The Application Of Responsibility Accounting As a Performance Assessment Tool For Revenue Center Managers at PT. Perkebunan Nusantara III. Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara. Skripsi FEB UMSU 2023*

(Thalia Aisha Salsabila)

1905170205

(thaliaaisha1@gmail.com)

This research aims to analyze how accounting is implemented accountability is applied to assess the performance of revenue center managers at PT Perkebunan Nusantara III Medan and the factors causing the unfavorable difference. The method used is descriptive method, The type of data used is secondary, data collection techniques carried out using interview and research techniques at PT. Perkebunan Nusantara III Medan. The results of this research indicate that PT Perkebunan Nusantara III Medan has prepared the company's sales budget well namely compiling using the Bottom Up approach method which is the preparation process. The budget involves all parts of both subordinates and superiors as well the use of the budget as a tool for assessing the performance of the responsibility center. Apart from that, central performance assessment. income is measured based on the difference between the estimate and the realization. the company also implements. The system punishes and rewards every employee with good or bad qualities according to the results achieved.

Keywords : Responsibility Accounting, Revenue Center, Manager Performance Appraisal.

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Wr.Wb

Dengan rasa syukur kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan kesehatan dan kesempatan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai syarat akhir perkuliahan untuk meraih gelar sarjana Akuntansi di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Shalawat dan salam kepada baginda Muhammad Rasulullah yang telah membawa kami umatnya dari kegelapan menuju cahaya yang terang benderang.

Penulis menyadari sepenuhnya akan keterbatasan pemahaman, pengetahuan serta wawasan yang penulis miliki. Sehingga pada skripsi masih banyak kekurangan, baik itu dalam penyajian materi maupun penggunaan bahasa. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan skripsi agar tidak terulang lagi dalam pembuatan tugas berikutnya.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada kedua Orang Tua, Ayahanda Mayor Marinir Sapiruddin Siregar dan Ibunda Dra. Nurhaidah Harahap serta kakak kandung saya Septani Maida Putri Siregar yang telah memberikan segala kasih sayang nya kepada penulis, berupa besarnya perhatian, pengorbanan, bimbingan serta do'a yang tulus terhadap penulis. Sehingga penulis termotivasi dalam menyelesaikan pembuatan proposal ini. Dan semua pihak yang telah banyak membantu penulis baik dalam penulisan, bentuk dan isi skripsi yang bertujuan untuk kesempurnaan proposal ini, diantaranya :

1. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
2. Bapak Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
3. Bapak Assoc. Prof Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E, M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
5. Ibu Assoc. Prof. Dr. Zulia Hanum, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
6. Bapak Riva Ubar Harahap, S.E., M.Si., Ak., CA., CPA selaku Sekertaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
7. Ibu Isna Ardila, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan arahan, saran, dan bimbingan dalam menyelesaikan penulisan proposal ini.
8. Bapak Ibu Dosen yang telah banyak berjasa memberikan ilmu dan mendidik penulis selama masa perkuliahan.
9. Seluruh staff dan karyawan PT. Perkebunan Nusantara III Medan yang telah memberikan kesempatan dan banyak membantu penulis

dalam melakukan penelitian. Terutama Bapak Hendro dan Bang Ilham Ramadiansyah.

10. Terima kasih kepada saya karena telah berhasil dan semangat dalam mengerjakan proposal ini.

11. Terima kasih kepada teman-teman, Sischa Fitriani, Muslim Hermanto, Bang Imam Darmawan, Zakia Astari, Dita Cindy, yang telah mendukung.

Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu menyelesaikan skripsi ini, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan pembaca

Aamiin Ya Rabbal'alamin

Medan, September 2023
Penulis

Thalia Aisha Salsabila
NPM. 1905170205

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	7
1.3 Rumusan Masalah.....	7
1.4 Tujuan Penelitian.....	8
1.5 Manfaat Penelitian.....	8
BAB II LANDASAN TEORI	10
2.1 Uraian Teori.....	10
2.1.1 Akuntansi Pertanggungjawaban.....	10
2.1.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban.....	10
2.1.1.2 Konsep Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban.....	11
2.1.1.3 Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban.....	13
2.1.1.4 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban.....	15
2.1.1.5 Syarat- syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban.....	16
2.1.1.6 Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Dasar Penyusunan Anggaran.....	17
2.1.1.7 Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Penilai Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban.....	18
2.1.2 Pusat Akuntansi Pertanggungjawaban.....	18

2.1.2.1	Pengertian Pusat Akuntansi Pertanggungjawaban.....	18
2.1.2.2	Sifat Pusat Akuntansi Pertanggungjawaban.....	19
2.1.2.3	Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban.....	20
2.1.2.4	Hubungan Struktur Organisasi Dengan Pusat Pertanggungjawaban.....	22
2.1.3	Anggaran Penjualan Pusat Pendapatan.....	25
2.1.3.1	Pengertian Anggaran.....	25
2.1.3.2	Manfaat Anggaran.....	25
2.1.3.3	Penyusunan Anggaran.....	26
2.1.4	Penilaian Kinerja.....	32
2.1.4.1	Pengertian Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja.....	32
2.1.4.2	Tahap Penilaian Kinerja.....	35
2.1.4.3	Ukuran Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan.....	36
2.1.5	Pusat Pendapatan.....	37
2.1	Contoh Perhitungan Akuntansi Pertanggungjawaban.....	38
2.2	Penelitian Terdahulu.....	44
2.3	Kerangka Berpikir.....	45
	BAB III METODE PENELITIAN.....	47
3.1	Jenis Penelitian.....	47
3.2	Defenisi Operasional.....	47
3.3	Tempat dan Waktu.....	48
3.4	Teknik Pengumpulan Data.....	48
3.5	Teknik Analisis Data.....	49
	BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	51
4.1	Hasil Penelitian.....	51
4.1.1	Sejarah Perusahaan.....	51
4.1.2	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Merealisasi Pendapatan	

Pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan.....	53
4.2 Pembahasan.....	63
4.2.1 Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Merealisisi Pendapatan.....	63
4.2.2 Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan.....	65
4.2.3 Faktor-Faktor Penyebab Terjadiya Selisih Unfavorable Pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan.....	67
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	69
5.1 Kesimpulan.....	69
5.2 Saran.....	70
DAFTAR PUSTAKA.....	71

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Anggaran dan Realisasi Pendapatan Karet PT. Perkebunan Nusantara III Medan.....	5
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu.....	44
Tabel 3.1 Waktu Penelitian.....	48
Tabel 3.2 Kisi-kisi wawancara.....	49
Tabel 4.1 Data Anggaran Pendapatan dan Realisasi Tahun 2018.....	55
Tabel 4.2 Data Anggaran Pendapatan dan Realisasi Tahun 2019.....	56
Tabel 4.3 Data Anggaran Pendapatan dan Realisasi Tahun 2020.....	58
Tabel 4.4 Data Anggaran Pendapatan dan Realisasi Tahun 2021.....	60
Tabel 4.5 Data Anggaran Pendapatan dan Realisasi Tahun 2022.....	61

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Pusat Pertanggungjawaban.....	19
Gambar 2.2 Organisasi Fungsional.....	23
Gambar 2.3 Organisasi Divisional.....	24
Gambar 2.4 Pembebanan Tanggungjawab.....	39
Gambar 2.5 Kerangka Berpikir.....	46

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Lembar Wawancara.....	74
Lampiran 2 Data Penjualan Karet PT. Perkebunan Nusantara III Medan Tahun 2018-2022.....	78
Lampiran 3 Laporan Posisi Keuangan PT. Perkebunan Nusantara III Medan Tahun 2018-2022.....	82
Lampiran 4 Laporan Laba Rugi dan Penghasilan Komprehensif Lain PT. Perkebunan Nusantara III Medan Tahun 2018-2022.....	87
Lampiran 5 Berita Acara Bimbingan Proposal.....	91
Lampiran 6 Permohonan Judul Penelitian.....	92
Lampiran 7 Persetujuan Judul Penelitian.....	93
Lampiran 8 Permohonan Izin Penelitian.....	94
Lampiran 9 Surat Izin Riset Pendahuluan.....	95
Lampiran 10 Penetapan Dosen Pembimbing.....	96
Lampiran 11 Surat Selesai Riset.....	97
Lampiran 12 Surat Bebas Pustaka.....	98

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Akuntansi Pertanggungjawaban merupakan informasi akuntansi yang berfokus pada pertanggungjawaban terhadap kegiatan yang terjadi di setiap perusahaan. Menurut Esni (2019) Akuntansi pertanggungjawaban sudah banyak digunakan oleh perusahaan karena membuat perusahaan untuk merekam seluruh aktivitas usahanya, kemudian mengetahui unit yang bertanggungjawab atas aktivitas tersebut.

Menurut Rudianto (2013:176) akuntansi pertanggungjawaban adalah system akuntansi yang mengakui berbagai pusat tanggungjawab pada keseluruhan organisasi, dan mencerminkan rencana serta tindakan setiap pusat tanggungjawab itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi perusahaan yang memiliki tanggungjawab bersangkutan.

Menurut Esni (2019) untuk memenuhi kriteria kinerja para manajer organisasi melakukan berbagai evaluasi, pengendalian, dari laporan pertanggungjawaban sebagai pengukur hasil kerja dari tiap bagian yang terkait kemudian menjadi tolak ukur baik tidaknya kinerja yang dihasilkan dan dapat dipertanggungjawabkan dengan sebagaimana mestinya. Dengan diterapkannya system akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan menyebabkan terciptanya suatu pengendalian dan pengukuran prestasi kinerja manajer.

Mulyadi (2015:217) mengungkapkan bahwa dalam system akuntansi pertanggungjawaban, informasi akuntansi dihubungkan dengan manajer yang

memiliki wewenang atas terjadinya informasi tersebut untuk dimintakan pertanggungjawaban kepada manajer yang bersangkutan. Penilaian kinerja manajer dapat dilakukan melalui berbagai metode, termasuk evaluasi kualitatif dan kuantitatif. Beberapa faktor yang sering dipertimbangkan dalam penilaian kinerja manajer meliputi pencapaian tujuan, kemampuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi, pengembangan tim, inovasi, kualitas pengambilan keputusan, dan hasil keuangan.

Menurut Bintoro (2017) penilaian kinerja merupakan suatu proses yang memungkinkan organisasi atau perusahaan mengetahui, mengevaluasi, mengukur dan menilai kinerja anggotanya secara tepat dan akurat. Kegiatan ini sangat terkait dan berpengaruh terhadap keefektifan pelaksanaan aktivitas-aktivitas dalam perusahaan. Hal ini disebabkan karena fungsi penilaian kinerja dapat memberikan informasi penting kepada perusahaan untuk memperbaiki keputusan dan menyediakan umpan balik kepada para manajer tentang kinerja mereka yang sesungguhnya.

Menurut Mulyadi kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran, pelaksanaan anggaran merupakan penggunaan sumber daya oleh manajer pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Penggunaan sumber daya ini diukur dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban, yang mencerminkan ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam mencapai sasaran anggaran.

Menurut Annisa (2019) penganggaran merupakan suatu proses dalam penyusunan estimasi anggaran perusahaan yang menerapkan prinsip akuntabilitas, dan dinyatakan dalam ukuran keuangan. Akuntabilitas merupakan salah satu

bentuk akuntansi yang digunakan oleh manajemen untuk mengevaluasi kinerjanya, manajemen harus melakukan fungsi yang disebut pengendalian. Pengendalian anggaran adalah rencana yang dijelaskan secara formal dalam bentuk uang, terperinci untuk mendapatkan hasil penggunaan sumber daya organisasi selama periode waktu tertentu.

Manajemen membutuhkan anggaran untuk melaksanakan semua kegiatannya, untuk memastikan sistematis kegiatan, dan sekaligus sebagai ukuran untuk mengevaluasi realisasi kegiatan perusahaan. Anggaran merupakan elemen penting dari proses perencanaan dan pengendalian, dimana semua kegiatan perusahaan dan pusat tanggung jawab direncanakan, sehingga kegiatan dilakukan sesuai dengan rencana.

Menurut Hastuti Olivia (2019) Pendapatan perusahaan merupakan penghasilan atau disebut dengan bertambahnya dan terjadi kenaikan terhadap hasil dan harta yang sudah di peroleh sebuah perusahaan dan terus bisa menjadi sumber penghidupan dan keberlangsungan sebuah perusahaan demi mencapainya tujuan perusahaan. Menurut Anggreani (2021:148-156) pendapatan merupakan salah satu penentu besarnya laba atau rugi dalam perusahaan. Sehingga melalui laporan pendapatan tersebut akan diketahui selisih dari pendapatan yang bersifat menguntungkan dan merugikan. Oleh sebab itu, maka perusahaan memerlukan suatu alat untuk mengukur kinerja manajer yaitu salah satunya dengan menggunakan system akuntansi pertanggungjawaban.

Menurut Anthony dan Govindaraja (2013:561) jenis-jenis pusat pertanggungjawaban terdiri dari empat yang digolongkan menurut sifat input dan output moneter yang diukur untuk tujuan pengendalian yakni: pusat pendapatan,

pusat beban, pusat laba, dan pusat investasi. Dari jenis pusat pertanggungjawaban di atas, penulis tertuju pada pusat pendapatan yang di nilai dari laporan pertanggungjawaban yaitu laporan realisasi anggaran. Dikarenakan pendapatan perusahaan mengalami penurunan.

PT. Perkebunan Nusantara III Medan merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang perkebunan, pengolahan, dan pemasaran hasil perkebunan. Kegiatan usaha perseroan mencakup usaha budidaya dan pengolahan tanaman kelapa sawit dan karet dengan produk utamanya tanaman kelapa sawit dan karet. Penulis hanya berfokus pada produk Karet .

Pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan direktur utama yang memiliki wewenang untuk memperkirakan anggaran untuk target penjualan dan mengevaluasi kinerja manajer pusat penjualan dalam hal memenuhi atau tidak memenuhi target penjualan. Oleh karena itu, perusahaan menerapkan kebijakan memberi *reward* dan *punishment* manajer saat mengevaluasi kinerja pusat pendapatan. Tujuan dari kebijakan ini adalah untuk mendorong para manajer untuk melakukan pekerjaannya dengan baik, jika manajer tidak mencapai target penjualan yang ditetapkan, perusahaan akan memberi *punishment*, tetapi jika pendapatan mencapai target penjualan, manajer akan diberi *reward* berupa jenjang karir. *Punishment* dan *reward* diberikan agar manajer dapat lebih memacu kinerja mereka dan mencapai tujuan mereka.

Berdasarkan informasi yang diperoleh, anggaran dan realisasi pendapatan karet PT. Perkebunan Nusantara III Medan selama 5 tahun terakhir dapat disajikan seperti tabel di bawah ini:

Tabel 1.1
Anggaran dan Realisasi Pendapatan Karet PT. Perkebunan Nusantara III Medan

Tahun	RKAP	Realisasi Pendapatan	Selisih Pendapatan	Keterangan Selisih
2018	914.680.232.000	838.984.364.083	- 75.695.867.917	<i>Unfavorable</i>
2019	827.777.182.000	800.315.902.914	-27.461.279.086	<i>Unfavorable</i>
2020	737.166.936.000	797.574.762.172	60.407.826.172	<i>Favorable</i>
2021	992.473.872.000	927.561.647.726	- 64.912.224.274	<i>Unfavorable</i>
2022	1.010.871.860.000	815.272.057.814	- 195.599.802.186	<i>Unfavorable</i>

Dari Tabel 1.1 di atas, pada tahun 2018, 2019, 2021 dan 2022 anggaran yang telah disusun oleh manajer pusat pendapatan, pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan tidak mencapai target atau tidak terealisasikan. Sehingga terjadi selisih yang tidak menguntungkan (*unfavorable*). Selisih anggaran dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu selisih menguntungkan (*favourable*) dan tidak menguntungkan (*unfavorable*). Menurut Miftahul Ilmiah (2020), Jika realisasi pendapatan lebih besar dari anggaran pendapatan hal ini dapat dikatakan menguntungkan (*favorable*) sebaliknya jika realisasi pendapatannya lebih kecil dari anggaran pendapatannya maka hal ini dianggap tidak menguntungkan (*unfavorable*).

Suwandi (2008) telah melakukan penelitian yang berjudul “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawabn Sebagai Alat Penilaian Prestasi Manajer” Objek penelitian tersebut dilakukan di PT.X yang bergerak di bidang industry. Penelitian tersebut memperoleh hasil bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban memiliki hubungan yang nyata dengan penilaian prestasi manajer.

Penelitian yang berhubungan dengan akuntansi pertanggungjawaban juga dilakukan oleh Megah Marindah (2009) yang berjudul “Analisis Penerapan

Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT. Astra International, Tbk-Tso Cabang Sisingamangaraja Medan”. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Astra International, Tbk-Tso Cabang Sisingamangaraja Medan anggaran pendapatan berfungsi sebagai alat penilaian kinerja manajer pusat pendapatan, hal ini dilakukan dengan cara menentukan penyimpangan yang timbul antara anggaran pendapatan dan realisasinya selama satu periode, penyimpangan tersebut dianalisis dan dijadikan sebagai dasar evaluasi untuk menilai kinerja manajer pusat pendapatan.

Menurut Alif Irfan Shiddiqi, Robert Lambey (2022) kegiatan penyusunan anggaran pendapatan dan laporan realisasi pendapatannya merupakan salah satu alat penilaian kinerja manajer pendapatan dalam perusahaan. Dengan melihat laporan pertanggungjawaban yang berisikan biaya yang dianggarkan dan biaya terealisasi kinerja manajer dapat diukur dengan efektif dan efisien. Bila terjadi penyelewengan atau selisih tidak wajar antara rencana dan laporan pertanggungjawaban, maka akan lebih mudah untuk mengetahui siapa yang bertanggungjawab atas selisih yang terjadi. Jika dalam laporan pertanggungjawaban antara anggaran dan realisasi telah sesuai dan dapat dipertanggungjawabkan, maka kinerja manajer baik manajer unit dan general manajer dapat dikatakan sudah baik. Jika dalam laporan pertanggungjawaban antara anggaran dan realisasi terdapat selisih yang tidak wajar dan tidak dapat dipertanggungjawabkan, maka kinerja manajer dinilai tidak baik dan harus dilakukan evaluasi kembali.

Menurut Ari Dwinayanti (2015) Penilaian kinerja manajer menggunakan target sebagai salah satu alat evaluasi kinerjanya. Hal ini dilakukan dengan cara menganalisis dan membandingkan antara target dan realisasi, dan hasil dari perbandingan tersebut akan di peroleh selisih yang disebut penyimpangan dari target dan realisasinya. Penyimpangan atau selisih dari target dan realisasi dapat bersifat menguntungkan dan tidak menguntungkan bagi perusahaan. Dari selisih yang di peroleh kemudian akan dilakukan analisis lebih lanjut untuk mengetahui penyebab terjadinya selisih tersebut. Penyimpangan yang terjadi setelah dilakukan analisis dari target dan realisasi akan dapat diketahui apakah penyimpangan tersebut bersifat menguntungkan atau tidak menguntungkan bagi perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ **Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan**”

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah yang sering timbul dalam perusahaan, yaitu :

1. Realisasi Pendapatan ada yang tidak mencapai anggaran, yaitu pada tahun 2018, 2019, 2021, dan 2022.
2. Selisih anggaran masih ada yang tidak menguntungkan, yaitu pada tahun 2018, 2019, 2021, dan 2022.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja manajer pusat pendapatan pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan ?
2. Apa faktor-faktor penyebab terjadinya selisih *unfavorable* pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan ?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini adalah :

1. Untuk menjelaskan bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja manajer pusat pendapatan pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor penyebab selisih *unfavorable* pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan ?

1.5 Manfaat Penelitian

Dengan melakukan penelitian ini, maka diharapkan dapat memberikan manfaat, antara lain:

1. Bagi Penulis

Sebagai bahan masukan untuk memperdalam ilmu akuntansi pertanggungjawaban khususnya dalam mengkaji pertanggungjawaban pusat pendapatan.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan referensi dan sebagai pelengkap karya pemikiran unntuk kajian mendalam tentang akuntansi pertanggungjawaban dan untuk mengetahui seberapa besar peran akuntansi pertanggungjawaban dalam mengevaluasi pengendalian pusat pendapatan.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dapat digunakan sebagai acuan atau tolak ukur untuk melakukan penelitian sejenis di masa yang akan datang.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Uraian Teori

2.1.1 Akuntansi Pertanggungjawaban

2.1.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (2001) Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan aktiva, pendapatan, dan atau biaya yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap pusat pertanggungjawaban tertentu. Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan tahap perkembangan mutakhir cara pengendalian biaya yang tidak hanya terbatas pada pengendalian biaya produksi saja, namun meliputi pengendalian biaya non produksi. Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, informasi akuntansi dihubungkan dengan manajer yang memiliki wewenang atas terjadinya informasi tersebut untuk dimintakan pertanggungjawaban kepada manajer yang bersangkutan.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan metode yang menghitung dan mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban berdasarkan informasi yang dibutuhkan manajer untuk pekerjaan pusat pertanggungjawabannya. Sistem ini dibuat untuk memberikan keleluasaan kepada para manajer untuk mengelola bagian organisasi yang dipimpinnya. Perhitungan pertanggungjawaban tidak hanya menunjukkan jumlah penyimpangan yang terjadi, tetapi sangat penting untuk memberikan informasi tentang bagaimana para pengelola pusat pelaporan melakukan tugasnya. Dengan adanya informasi ini, diharapkan dapat mendorong para manajer untuk bekerja lebih efisien dan efektif serta menerapkan langkah-langkah perbaikan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan, laba yang

maksimal.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa munculnya akuntansi pertanggungjawaban didasarkan pada suatu konsep manajemen yang mengharapkan pembagian kekuasaan dan tanggung jawab yang seimbang dan pasti untuk mencapai tujuan perusahaan. Akuntansi pertanggungjawaban timbul sebagai bagian untuk memenuhi kebutuhan manajemen. Beberapa definisi akuntansi pertanggungjawaban menurut para ahli, antara lain :

Menurut Purwanti dan Prawironegoro (2013:203) akuntansi pertanggungjawaban suatu model pengendalian dan evaluasi kinerja anak perusahaan, cabang, atau suatu divisi yang didasarkan pada wewenang yang diberikan. Mereka yang diberi wewenang harus membuat laporan secara akuntansi untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan atas wewenang telah diterima.

Menurut Baldric, dkk (2013:172) akuntansi pertanggungjawaban system akuntansi yang dirancang sedemikian baik hingga dapat mencatat dan melaporkan pendapatan dan biaya yang timbul akibat pelaksanaan suatu aktivitas kepada manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas tersebut.

Dari definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah system proses pengumpulan dan pencatatan atas kegiatan perusahaan yang terjadi dengan tujuan sebagai alat pertanggungjawaban hasil kegiatan yang berada dibawah pengawasan dan wewenangnya.

2.1.1.2 Konsep Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (2001) Informasi akuntansi pertanggungjawabn merupakan keluaran sistem akuntansi pertanggungjawaban. Konsep informasi

akuntansi pertanggungjawaban telah mengalami perkembangan, sejalan dengan metode pengendalian biaya yang digunakan dalam perusahaan. Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional, informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi aktiva, pendapatan, dan atau biaya yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu.

Dengan demikian, tanggungjawab timbul sebagai akibat adanya pendelegasian wewenang dari suatu tingkat manajemen yang lebih tinggi ke tingkat manajemen yang lebih rendah. Wewenang yang dimiliki seorang manajer menjadikannya dalam posisi dapat mengendalikan sesuatu yang berada di bawah wewenangnya. Oleh karena itu, dalam hubungannya dengan wewenang manajer tertentu, aktiva, pendapatan, dan biaya dapat dikelompokkan menjadi dua golongan: 1. Aktiva, pendapatan dan biaya dapat dikelompokkan menjadi dua golongan. 2. Aktiva, pendapatan, dan biaya tidak terkendalik oleh manajer tersebut.

1. Aktiva Terkendalikan

Aktiva terkendalik bagi seorang manajer pusat pertanggungjawaban adalah :

- a. Aktiva yang pemerolehan dan penggunaannya berada di bawah wewenang manajer pusat pertanggungjawabn tersebut atau
- b. Aktiva yang penggunaannya berada di dalam wewenang manajer pusat pertanggungjawaban tersebut.

2. Pendapatan Terkendalikan

Pertanggungjawaban pendapatan yang diperoleh suatu pusat

pertanggungjawaban tidak begitu sulit pelaksanaannya, karena pendapatan mudah diidentifikasikan dengan manajer yang bertanggungjawab untuk memperolehnya.

3. Biaya Terkendalikan

Di dalam pengumpulan dan pelaporan biaya setiap pusat pertanggungjawaban harus dipisahkan antara biaya-biaya yang terkendalkan dengan yang tidak terkendalkan.

2.1.1.3 Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

2.1.1.3.1 Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban

Saat menerapkan akuntansi pertanggungjawaban pada suatu perusahaan, harus terlebih dahulu mengetahui apa tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban. Menurut Hansen (2013:558) akuntansi pertanggungjawaban bertujuan memengaruhi perilaku dalam cara tertentu sehingga seseorang atau kegiatan perusahaan akan disesuaikan untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Lubis (2011:204) tujuan akuntansi pertanggungjawaban memastikan bahwa individu-individu pada seluruh tingkatan di perusahaan telah memberikan kontribusi yang memuaskan terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara menyeluruh. Berdasarkan tujuan-tujuan diatas, dapat disimpulkan bahwa tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban adalah mengevaluasi hasil kerja suatu pusat pertanggungjawaban dalam rangka meningkatkan operasional perusahaan di masa yang akan datang.

2.1.1.3.2 Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban sangat diperlukan dan bermanfaat bagi perusahaan besar yang kegiatan usahanya memerlukan pembagian tugas dan

tanggung jawab. Menurut Mulyadi (2001) Informasi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa lalu bermanfaat sebagai : 1. Penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban. 2. Pemotivasi manajer. Menurut Hansen dan Mowen (2015:118) manfaat penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Sebagai dasar penyusunan anggaran.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat untuk memperjelas peran seorang manajer dalam penyusunan anggaran, seperti ditetapkan oleh siapa anggaran tersebut atau dari pihak mana yang bertanggungjawab atas pemakaian anggaran dan pelaksanaan kegiatan dalam pencapaian tujuan perusahaan, serta ditetapkan sumber daya yang disediakan bagi masing-masing pemegang tanggungjawab.

2. Sebagai alat penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.

Penilaian kinerja merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka miliki dalam organisasi. Manajer pusat pertanggungjawaban akan diberi wewenang dalam menjalankan tanggungjawab dan pencapaian sasaran yang diberikan oleh manajemen puncak. Manajer harus melaporkan pertanggungjawaban atas kinerja mereka pada akhir periode. Adanya tanggungjawab yang jelas, maka kinerja manajer akan lebih mudah dinilai.

3. Sebagai pemotivator manajer.

Akuntansi pertanggungjawaban digunakan untuk memotivasi manajer dalam melakukan tindakan koreksi atas penyimpangan atau prestasi yang tidak memuaskan di dalam departemen masing-masing. Dalam akuntansi petanggungjawaban digunakan untuk memotivator manajer

yaitu reward dan punishment.

2.1.1.4 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban mengenalkan pusat pertanggung jawaban sebagai unit organisasi seperti departemen, keluarga produk, kelompok kerja, atau individu. Terlepas dari unit pusat pertanggungjawaban yang dibentuk, sistem akuntansi pusat pertanggungjawaban mendistribusikan tanggung jawab kepada orang yang berwenang. kewajiban terbatas pada unit moneter (biaya).

Menurut Mulyadi, (2016:186) sistem akuntansi pertanggungjawaban memiliki karakteristik 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.

Setelah pusat pertanggungjawaban diidentifikasi dan ditentukan, sistem akuntansi pertanggungjawaban mensyaratkan penentuan biaya standar sebagai dasar penganggaran. Anggaran berisi biaya standar yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Biaya standar anggaran mengukur efektivitas manajer pusat pertanggungjawaban dalam mencapai tujuan yang ditetapkan dalam anggaran.

Pelaksanaan anggaran adalah penggunaan sumber daya oleh kepala pusat tanggung jawab untuk melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan dalam anggaran.

Penggunaan sumber daya tersebut diukur dengan data akuntansi pertanggungjawaban, yang mencerminkan kinerja pengawas pusat pertanggungjawaban dalam mencapai tujuan anggaran. Informasi akuntabilitas memberi setiap manajer yang bertanggung jawab informasi aktual dan informasi biaya yang dianggarkan sehingga setiap manajer dapat bertanggung jawab atas pelaksanaan anggaran dan memantau pelaksanaan anggarannya.

Sistem *reward* dan *punishment* dirancang untuk memotivasi manajer mengontrol biaya untuk mencapai standar biaya yang dianggarkan. Berdasarkan evaluasi alasan penyimpangan biaya aktual dari biaya yang dianggarkan, pengawas diberi *reward* dan *punishment* sesuai dengan sistem penghargaan dan hukuman yang ditentukan secara individual.

2.1.1.5 Syarat-syarat Penerapan Akuntansi Pertanggung jawaban

Menurut Mulyadi (2016:218) mengemukakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban dapat dilakukan dengan baik jika didukung oleh syarat-syarat berikut:

1. Struktur Organisasi

Dalam akuntansi pertanggungjawaban struktur organisasi harus menggambarkan aliran tanggungjawab, wewenang, dan posisi yang jelas untuk setiap unit kerja dari setiap tingkat manajemen. Struktur organisasi harus menggambarkan pembagian tugas dengan jelas sehingga wewenang akan mengalir dari tingkat manajemen atas ke bawah, sedangkan tanggung jawab adalah sebaliknya.

2. Anggaran

Setiap pusat pertanggungjawaban dalam akuntansi pertanggung jawaban harus turut serta dalam penyusunan anggaran. Karena anggaran tersebut merupakan gambaran rencana kerja para manajer yang akan dilaksanakan

dan sekaligus dasar dalam penilaian kinerja.

3. Penggolongan Biaya

Penggolongan biaya ke dalam kategori biaya terkendalikan dan tidak terkendalikan perlu dilakukan dalam akuntansi pertanggungjawaban, karena manajer tidak dapat mengendalikan semua biaya yang terjadi di dalam satu bagian. Oleh karena itu, hanya biaya-biaya yang terkendalikan yang harus dipertanggungjawabkan oleh manajer.

4. Sistem Akuntansi Biaya

Setiap tingkat manajemen dalam perusahaan merupakan pusat biaya dan akan dibebani dengan biaya-biaya yang terjadi didalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendalikan dan biaya tidak terkendalikan. Selanjutnya, biaya yang terjadi akan dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajer. Maka biaya harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi.

5. Sistem Pelaporan Biaya

Bagian akuntansi biaya setiap bulannya membuat laporan pertanggungjawaban untuk setiap pusat-pusat biaya yang isi laporan tersebut akan disesuaikan dengan tingkatan manajemen yang akan menerimanya.

2.1.1.6 Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Dasar Penyusunan Anggaran

Menurut Mulyadi (2001) Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan. Dalam proses penyusunan anggaran ditetapkan siapa yang akan berperan dalam melaksanakan sebagian aktivitas pencapaian sasaran perusahaan dan di tetapkan

pula sumber daya yang disediakan bagi pemegang peran tersebut untuk memungkinkannya melaksanakan perannya. Dengan demikian anggaran berisi informasi akuntansi pertanggungjawaban yang mengukur nilai sumber daya yang disediakan selama setahun anggaran bagi manajer yang diberi peran untuk mencapai sasaran perusahaan.

2.1.1.7 Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Penilai Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (2001) Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan atau biaya yang menjadi tanggungjawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan atau biaya tersebut menurut manajer yang bertanggungjawab.

Dengan demikian, informasi akuntansi pertanggungjawaban mencerminkan skor yang dibuat oleh setiap manajer dalam menggunakan berbagai sumber daya untuk melaksanakan peran manajer tersebut dalam mencapai sasaran perusahaan.

2.1.2 Pusat Akuntansi Pertanggungjawaban

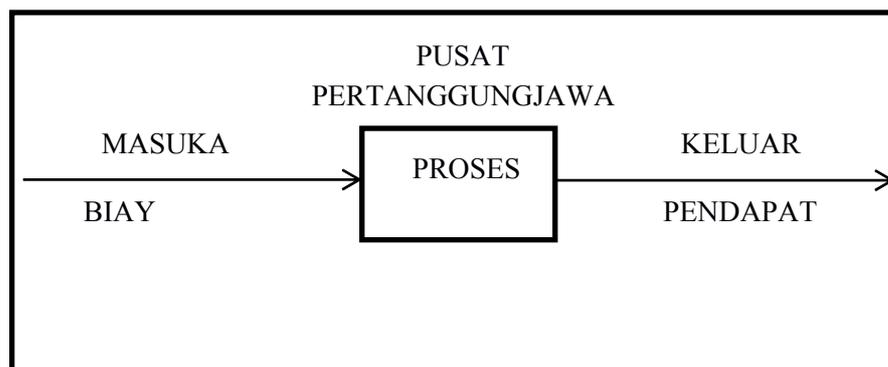
2.1.2.1 Pengertian Pusat Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Samry (2015:262) pusat Akuntansi Pertanggungjawaban merupakan suatu bagian dalam organisasi yang memiliki kendali atas terjadinya biaya, perolehan, atau penggunaan dana investasi. Menurut Anthony (2013:171) Pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) merupakan organisasi yang

dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukan.

2.1.2.2 Sifat Pusat Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Anthony (2013:172) pusat tanggungjawab muncul guna mewujudkan satu atau lebih maksud, yang disebut dengan cita-cita. Perusahaan secara keseluruhan memiliki cita-cita dan manajemen senior menentukan sejumlah strategi untuk mencapai cita-cita tersebut. Tugas berbagai pusat pertanggungjawaban perusahaan adalah mengimplementasikan strategi. Karena setiap organisasi merupakan kumpulan pusat pertanggungjawaban, maka apabila setiap pusat pertanggungjawaban telah memenuhi tujuannya, maka cita-cita organisasi juga telah tercapai. Berikut ini gambaran tentang sifat pusat pertanggungjawaban.



Gambar 2.1
Pusat Pertanggungjawaban Sebagai Suatu Sistem

Sumber : Mulyadi (2001:422)

Gambaran sifat pusat pertanggungjawaban menggambarkan bagaimana masing- masing pusat pertanggungjawaban bekerja untuk memperoleh kontribusinya berupa bahan baku, tenaga kerja dan jasa. Menggunakan modal kerja (seperti persediaan, piutang), peralatan dan aset lainnya. Pusat

pertanggungjawaban melakukan aktivitas tertentu yang tujuan utamanya adalah mengubah input menjadi output, baik berwujud (misalnya barang) maupun tidak berwujud (misalnya jasa). Di pabrik, produksi berlangsung dalam bentuk barang.

Pada unit personalia seperti unit personalia, transportasi, perencanaan, akunting dan administrasi, keluarannya berupa pelayanan. Produk (seperti barang dan jasa) yang dihasilkan oleh satu pusat pertanggungjawaban kemudian dapat dipindahkan ke pusat pertanggungjawaban lainnya, di mana keluarannya menjadi kontribusi atau dapat dipasarkan ke organisasi secara keseluruhan.

2.1.2.3 Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Samryn (2012:262) pusat pertanggungjawaban merupakan bagian yang ada didalam organisasi yang memiliki kendali atas terjadinya biaya, perolehan, atau penggunaan dana investasi. Ada empat jenis pusat pertanggungjawaban, digolongkan menurut sifat input dan/atau output moneter yang diukur untuk tujuan pengendalian menurut Anthony dan Govindarajan (2011:175)

1. Pusat pendapatan (*Revenue Center*)
 2. Pusat biaya (*Cost Center*)
 3. Pusat laba (*Profit Center*)
 4. Pusat investasi (*Investment Center*)
1. Pusat pendapatan

Di pusat pendapatan suatu output (yaitu, pendapatan) diukur secara moneter, akan tetapi tidak ada upaya formal yang dilakukan untuk mengaitkan input (yaitu, beban atau biaya) dengan output. Pada umumnya, pusat pendapatan merupakan unit penjualan/pemasaran yang tak memiliki wewenang untuk

menetapkan harga jual dan tidak bertanggung jawab atas harga pokok penjualan dari barang-barang yang mereka pasarkan. Penjualan atau pesanan aktual diukur terhadap anggaran dan kuota, dan manajer dianggap bertanggung jawab atas biaya yang terjadi secara langsung didalam unitnya, akan tetapi ukuran utamanya adalah pendapatan.

2. Pusat biaya

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang inputnya diukur secara moneter, namun outputnya tidak. Pusat biaya (cost center) manajer departemen atau divisi disertai tanggung jawab untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan otoritas untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi biaya tersebut, pusat biaya merupakan jenis pusat pertanggungjawaban yang digunakan secara luas. Hal ini karena bidang-bidang dimana manajer mempunyai tanggungjawab dan otoritas atas biaya dapat diidentifikasi dengan cepat pada sebagian besar perusahaan. Besar atau kecilnya pusat pertanggungjawaban tergantung pada aktivitas-aktivitasnya.

3. Pusat laba

Ketika kinerja finansial suatu pusat pertanggungjawaban diukur dalam ruang lingkup laba (yaitu, selisih antara pendapatan dan biaya), maka pusat ini disebut sebagai pusat laba (profit center). Laba merupakan ukuran kinerja yang berguna karena laba memungkinkan manajemen senior untuk dapat menggunakan satu indikator yang komprehensif, dibandingkan jika harus membandingkan beberapa indikator (beberapa diantaranya menunjuk ke arah yang berbeda).

Manajer pusat laba diukur kinerjanya dari selisih antara pendapatan

dengan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan tersebut. Oleh karena itu dalam pusat laba, masukan maupun keluarannya diukur dalam satuan rupiah untuk menghitung laba yang dipakai sebagai pengukur kinerja manajernya. Suatu pusat pertanggungjawaban merupakan pusat laba jika manajemen puncak menghendaki untuk mengukur keluaran pusat pertanggungjawaban tersebut dalam satuan rupiah dan manajer pusat pertanggungjawaban tersebut diukur kinerjanya atas dasar selisih antara pendapatan dan biayanya.

4 Pusat investasi

Dimana unit usaha yang lain, laba dibandingkan dengan aktiva yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut. Pusat pertanggungjawaban ini disebut dengan pusat investasi. Ukuran prestasi manajer pusat investasi dapat berupa rasio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut.

2.1.2.4 Hubungan Struktur Organisasi dengan Pusat

Pertanggungjawaban

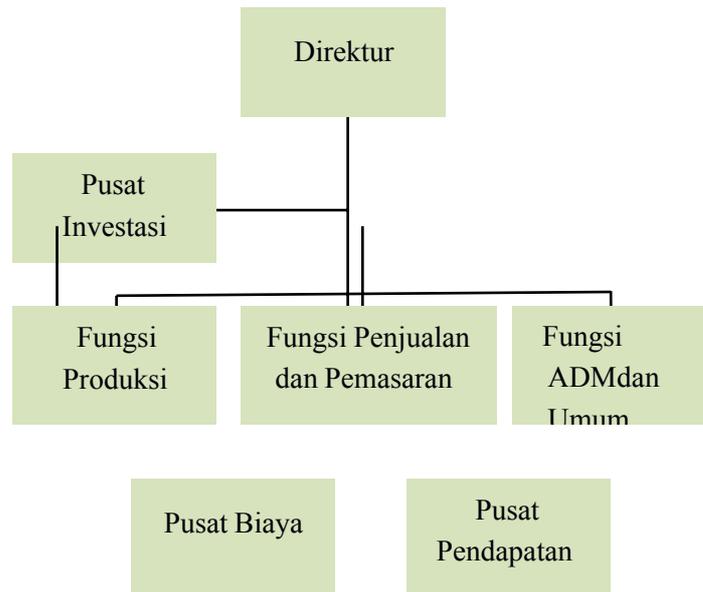
Struktur organisasi merupakan bagian penting dari perhitungan akuntabilitas karena struktur organisasi mencerminkan pembagian kekuasaan dalam perusahaan. Melalui struktur organisasi, manajemen melaksanakan pendelegasian wewenang dengan memberikan tugas-tugas khusus kepada manajemen bawahan untuk memudahkan pembagian kerja.

Ada dua tipe struktur organisasi yang berkaitan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban, yaitu:

1. Organisasi Fungsional

Organisasi Fungsional termasuk gagasan tentang seorang manajer yang

membawa keahlian pada keputusan yang terkait dengan fungsi tertentu, sebagai lawan dari seorang manajer yang tidak memiliki keahlian. Dalam organisasi yang berfungsi, pembagian pusat pertanggungjawaban didasarkan pada fungsi, yaitu. fungsi produksi, fungsi penjualan (pemasaran), dan fungsi administrasi.

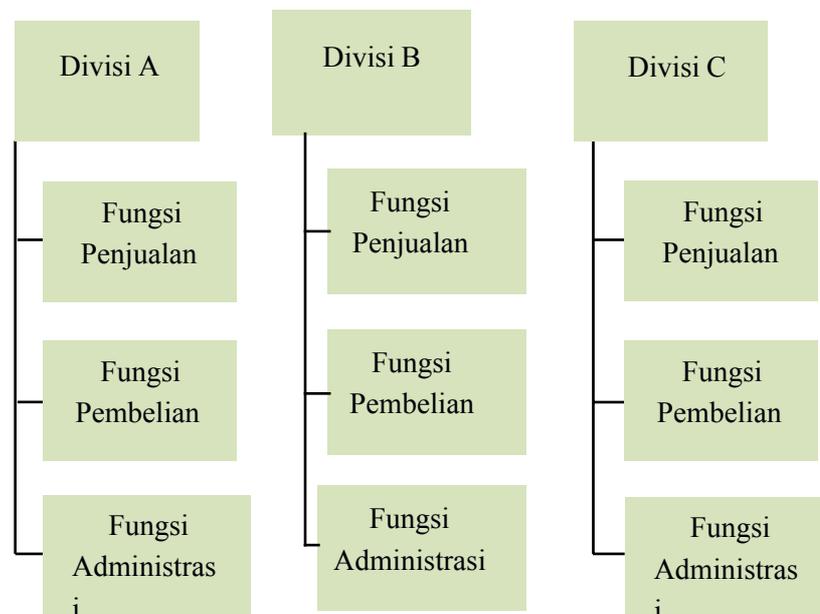


Gambar 2.2

Organisasi Fungsional

2. Organisasi Divisional

Dalam organisasi divisi, pembagian organisasi berdasarkan divisi, dan di bawah masing-masing divisi berdasarkan aktivitas. Direktur perusahaan bertanggung jawab atas seluruh perusahaan dan diberi wewenang penuh untuk membuat keputusan investasi, dengan masing-masing divisi hanya bertanggung jawab atas bidang operasinya sendiri. Dalam jenis organisasi ini, setiap departemen adalah pusat laba dan akhirnya menjadi pusat investasi, sedangkan fungsinya adalah pusat biaya dan pendapatan.



Gambar 2.3

Organisasi Divisional

Dalam hubungannya mengenai pusat tanggungjawab, struktur organisasi harus dianalisis untuk mengidentifikasi kemungkinan kelemahan dalam pendelegasian wewenang. Jaringan pusat pertanggungjawaban dapat menjadi alat yang efektif untuk mengelola organisasi jika struktur organisasi yang mendasarinya diorganisasikan secara rasional. Struktur organisasi menurut konsep tanggung jawab adalah struktur yang menawarkan kemungkinan subordinasi otonomi (desentralisasi) dan yang secara jelas memisahkan wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing subdivisi yang ada. Kondisi ini merupakan syarat dasar penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai pusat pertanggungjawaban.

2.1.3 Anggaran Penjualan Pusat Pendapatan

2.1.3.1 Pengertian Anggaran

Menurut Munandar (2015:11) menyatakan bahwa anggaran yaitu suatu

rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit kesatuan moneter yang berlaku untuk jangka periode tertentu yang akan datang. Menurut Nafarin (2015:11) mendefinisikan bahwa anggaran (budget) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa.

Dalam kasus pusat pertanggungjawaban, struktur organisasi harus dianalisis untuk mengidentifikasi kemungkinan kelemahan dalam pendelegasian wewenang. Jaringan pusat pertanggungjawaban dapat menjadi alat yang efektif untuk mengelola organisasi jika struktur organisasi yang mendasarinya diorganisasikan secara rasional. Struktur organisasi menurut konsep tanggung jawab adalah struktur yang menawarkan kemungkinan subordinasi otonomi (desentralisasi) dan memisahkan secara jelas wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing subunit yang ada. Kondisi ini merupakan syarat mendasar bagi penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai pusat pertanggungjawaban.

2.1.3.2 Manfaat Anggaran

Anggaran dalam organisasi mempunyai tujuan dan manfaat yang banyak bagi manajemen saat mengendalikan organisasinya. Menurut Nafarin (2015:19) dalam bukunya penganggaran perusahaan, yaitu:

- 1.Semua kegiatan dapat mengarah pada tujuan bersama.
- 2.Dapat digunakan sebagai alat penilaian karyawan.
- 3.Dapat digunakan sebagai alat motivasi karyawan.
- 4.Menimbulkan tanggungjawab tertentu kepada karyawan.

5. Menghindari pemborosan dalam pembayaran yang kurang diperlukan.
6. Manfaatkan sumber daya seefisien mungkin.
7. Sebagai alat pendidikan bagi para manajer.

2.1.3.3 Penyusunan Anggaran

Proses penganggaran pada dasarnya adalah proses mendefinisikan peran untuk mencapai tujuan perusahaan. Penganggaran menentukan siapa yang akan terlibat dalam pelaksanaan kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan perusahaan, dan juga menentukan sumber daya yang akan diberikan kepada para pemain peran untuk memenuhi tugas mereka. Sumber daya yang dimaksudkan agar manajer dapat memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan diukur dalam bentuk informasi akuntansi dengan menggunakan satuan moneter standar.

Oleh karena itu, penyusunan anggaran hanya dimungkinkan jika terdapat informasi akuntansi yang bertanggung jawab yang mengukur perbedaan nilai sumber daya yang diberikan kepada manajer yang terlibat dalam pencapaian tujuan yang ditetapkan pada setiap tahun anggaran. disesuaikan dengan karakteristik pusat pertanggungjawaban. Menurut Nafarin (2013:166) definisi anggaran penjualan sebagai berikut. anggaran jualan merupakan rencana tertulis yang dinyatakan dalam angka dari produk yang akan dijual perusahaan pada periode tertentu. Penganggaran berdasarkan kemampuan manajemen masing-masing pusat pertanggungjawaban menghasilkan nilai kinerja yang tidak sesuai dengan kinerja pusat pertanggungjawaban yang kinerjanya diukur.

Menurut Sodikin (2015:191) proses penyusunan anggaran dapat dilihat sebagai berikut :

1. Demokrasi atau *BottomUp*

Dalam metode ini anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai ke atasan. Bawahan diserahkan sepenuhnya menyusun anggaran yang akan dicapainya di masa yang akan datang. Metode ini tepat digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan dalam menyusun anggaran dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses lama dan berlarut.

2. Campuran atau *Top Down* dan *BottomUp*

Metode ini adalah campuran dari kedua metode di atas. Disini perusahaan menyusun anggaran dengan memulainya dari atas dan kemudian selanjutnya dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan. Jadi ada pedoman dari atasan atau pimpinan dan dijabarkan oleh bawahan sesuai dengan pengarahan atasan. Dalam kegiatan penjualan produk, penganggaran penjualan merupakan ujung tombak dalam memperoleh laba yang maksimal.

Anggaran penjualan adalah anggaran yang sangat penting untuk menentukan penjualan dan pendapatan yang realistis dan dukungan terpenting untuk membuat rencana anggaran yang komprehensif bagi perusahaan. Karena jika anggaran penjualan tidak realistis atau terlalu percaya diri, sebagian besar rencana laba secara keseluruhan juga akan tetap tidak realistis.

Tujuan utama dari anggaran penjualan adalah:

1. Untuk mengurangi ketidakpastian masa depan
2. Memasukkan perkiraan / keputusan manajemen ke dalam proses perencanaan
3. Untuk memberikan informasi dalam pengendalian perencanaan kinerja.

4. Untuk memfasilitasi manajemen penjualan

Anggaran penjualan yang lengkap harus menunjukkan ikhtisar sebagai berikut:

1. Penjualan dirinci berdasarkan bulan, kuartal, semester dan tahun.
2. Penjualan dibagi menurut jenis produk
3. Penjualan dilakukan menurut wilayah pemasaran

Anggaran dapat berjalan dengan baik apabila perkiraan yang diberikan di dalamnya cukup akurat sehingga tidak menyimpang dari realisasi. Membuat anggaran penjualan yang baik membutuhkan pengetahuan, informasi dan pengalaman yang harus diperhitungkan saat menyusun anggaran. Berikut adalah faktor-faktor yang harus di pertimbangkan untuk menyusun anggaran penjualan.

Menurut Nafarin (2013:168) yaitu:

1. Faktor pemasaran

Faktor pemasaran yang perlu dipertimbangkan seperti:

- a. Luas pasar, apakah bersifat lokal, regional, nasional, atau internasional.
- b. Keadaan persaingan, apakah bersifat monopoli, oligopoly, atau bebas.
- c. Keadaan konsumen, bagaimana selera konsumen, tingkat daya beli konsumen, apakah konsumen akhir atau konsumen industri.

2. Faktor keuangan (modal kerja)

Faktor keuangan (modal kerja) yang perlu diperhatikan perusahaan antara lain mengenai kemampuan modal kerja mendukung mencapai target penjualan yang dianggarkan. Seperti untuk membeli bahan baku, membayar upah, biaya promosi produk dan lain-lain.

3. Faktor ekonomis

Faktor ekonomis yang perlu diperhatikan perusahaan antara lain dengan meningkatnya penjualan berarti meningkatkan laba (rentabilitas), atau sebaliknya.

4.Faktor teknis

Faktor teknis yang perlu diperhatikan antara lain:

- a.Kapasitas terpasang, seperti apakah mesin dan alat mampu memenuhi target penjualan yang dianggarkan
- b.Apakah bahan baku dan tenaga kerja mudah dan murah

5.Faktor kebijakan perusahaan

Faktor kebijakan perusahaan seperti kebijakan membuat produk dengan kualitas nomor satu, sehingga kesempatan untuk menjual produk nomor dua dan nomor tiga menjadi tertutup.

6.Faktor perkembangan penduduk

Faktor perkembangan penduduk juga memengaruhi anggaran, misalnya peningkatan kelahiran dapat meningkatkan konsumsi susu, pakaian, mainan dan lain-lain.

7.Faktor kondisi Negara

Faktor kondisi politik, sosial, budaya, pertahanan, dan keamanan juga memengaruhi penjualan.

8.Faktor lainnya

Faktor lainnya yang perlu diperhatikan seperti apakah pada musim tertentu anggaran ditambah atau sampai berapa lama anggaran yang disusun dapat dipertahankan.

Menurut Rahayu dan Andry (2013:38-39) terdapat dua faktor yang

mempengaruhi dalam penyusunan anggaran penjualan, yaitu :

1. Faktor internal perusahaan

Merupakan segala data, informasi, dan pengalaman yang diperoleh dari dalam perusahaan itu sendiri, seperti:

- a. Data mengenai tingkat penjualan tahun-tahun sebelumnya.
- b. Kebijakan perusahaan dalam menetapkan harga jual produk.
- c. Kapasitas produksi yang dimiliki oleh perusahaan.
- d. Kegiatan promosi produk dan iklan produk yang direncanakan.
- e. Dukungan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan baik kemampuan (skill) maupun dari segi jumlahnya.
- f. Dukungan sumber daya modal yang dimiliki oleh perusahaan.

2. Faktor Eksternal

Merupakan segala faktor dari luar perusahaan yang dapat mempengaruhi perusahaan, misalkan :

- a. Kecenderungan pertumbuhan ekonomi secara umum.
- b. Kecenderungan ekonomi pada industry yang dihasilkan oleh perusahaan.
- c. Keadaan persaingan di pasar dan posisi perusahaan dalam persaingan.
- d. Faktor musim.
- e. Tingkat pertumbuhan penduduk.
- f. Tingkat penghasilan masyarakat.
- g. Elastisitas permintaan terhadap harga barang yang dihasilkan oleh perusahaan.

- h. Keadaan sosial budaya, politik, hukum dan keamanan.
- i. Selera konsumen.

Sebelum menyusun anggaran penjualan, pada umumnya perusahaan akan membuat ramalan penjualan. Ramalan penjualan adalah dasar dari anggaran penjualan, dimana pada akhirnya merupakan dasar untuk semua anggaran operasional dan anggaran keuangan. Ramalan penjualan menurut Nafarin (2013:96) merupakan proses aktivitas memperkirakan produk yang akan dijual di masa yang akan datang dalam keadaan tertentu dan dibuat berdasarkan data yang pernah terjadi dan atau mungkin terjadi.

Selain itu, Subagyo (2013:1) forecasting adalah peramalan (perkiraan) mengenai sesuatu yang belum terjadi. Dari pengertian di atas, dapat diketahui bahwa peramalan penjualan adalah perkiraan mengenai penjualan di masa mendatang. Biasanya, setelah anggaran penjualan disusun, dilakukan review atau revisi terhadap anggaran tersebut. Perkiraan ini dibuat oleh Panitia Anggaran. Sebagai panitia evaluasi, tugas panitia anggaran adalah mengoreksi perbedaan yang ada, bila perlu melakukan perubahan antara anggaran penjualan yang telah disusun dengan perbedaan yang ada, serta merekonsiliasi anggaran yang diajukan dengan perbedaan yang diselidiki. Pada tahap terakhir, panitia anggaran menyiapkan anggaran penjualan yang dinegosiasi ulang. Anggaran akhir ini disampaikan kepada CEO atau Dewan Direksi untuk disetujui. Menurut Tasya (2022) berikut merupakan contoh Tabel Pendapatan dan Realisasi yang lengkap.

2.1.4 Penilaian Kinerja

2.1.4.1 Pengertian Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Mulyadi (2001) Penilaian kinerja adalah penentuan secara

periodic efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi. Oleh karena itu, jika informasi akuntansi dipakai sebagai salah satu dasar penilaian kinerja, maka informasi akuntansi yang memenuhi kebutuhan tersebut adalah informasi akuntansi manajemen yang dihubungkan dengan individu yang memiliki peran tertentu dalam organisasi.

Menurut Tasya dan Laylan (2022) Keadaan setelah anggaran merupakan indikator penting untuk mengukur kinerja manajemen dan departemennya. Pengukuran kinerja penting dilakukan untuk menilai peran organisasi dan manajer dalam memberikan pelayanan yang berkualitas. Menurut Marwansyah (2016:232) Penilaian kinerja adalah uraian sistematis tentang kekuatan atau kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau suatu kelompok. Penilaian kinerja mau tidak mau diperlukan dalam perusahaan, karena penilaian kinerja adalah ukuran para manajer dan supervisor dalam pelaksanaan kekuasaan yang dialihkan kepada mereka. Kinerja keuangan perusahaan merupakan pencapaian yang dicapai perusahaan di bidang keuangan selama periode tersebut.

Menurut Mulyadi (2001) Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku

yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Menurut Fitriani (2013) kinerja keuangan dapat diketahui bahwa gambaran prestasi yang dicapai perusahaan dalam kegiatan operasionalnya baik menyangkut aspek keuangan, aspek teknologi maupun aspek sumber daya manusianya. Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditentukan sebelumnya untuk mencapai aktivitas dan hasil yang diinginkan. Standar dapat berupa kebijakan manajer atau rencana formal yang ditetapkan dalam anggaran. Menurut H. Masrayani (2018) penilaian kinerja pegawai mempunyai beberapa tujuan, diantaranya:

- 1) mengetahui keterampilan dan kemampuan pegawai,
- 2) sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja,
- 3) sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin,
- 4) mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antaratasan dengan bawahan,
- 5) mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja pegawai dalam bekerja,
- 6) secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu untuk berkembang. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan/pegawainya, sehingga

dapat lebih memotivasi pegawai

- 7) hasil penilaian kinerja dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian

Menurut H. Masrayani (2018) Manfaat dari penilaian kinerja pegawai yang dirasakan oleh pemimpin atau pemilik perusahaan, antara lain:

- a. dokumentasi mengenai hasil penilaian kinerja bisa digunakan untuk kepentingan hukum,
- b. hasil penilaian dapat dijadikan dasar rasional dalam menentukan bonus yang akan diterima oleh pegawai,
- c. memberikan *feedback* kepada pegawai dan
- d. disamping untuk keperluan penilaian individu, penilaian kinerja diharapkan juga memberikan penilaian terhadap sejauh mana sikap dan kemampuan individu dalam melakukan kerjasama dalam tim.

Manfaat penilaian kinerja yang dirasakan oleh pegawai, diantaranya

- a. feedback hasil penilaian memang dibutuhkan dan diinginkan oleh pegawai,
- b. untuk memperbaiki kinerja memerlukan assessment,
- c. demi keadilan dalam pemberian kompensasi dan promosi di antara pegawai memang perlu dilakukan penilaian yang tepat untuk bisa membedakan mana yang kinerjanya baik dan mana yang kinerjanya kurang baik dan
- d. assessment dan penghargaan terhadap tingkat kinerja seseorang melalui penilaian yang objektif akan dapat memotivasi pegawai meningkatkan kinerjanya.

Menurut Mulyadi (2001) Manfaat Penilaian Kinerja untuk :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasi karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2.1.4.2 Tahap Penilaian Kinerja

Menurut Mulyadi (2001) Penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap utama : tahap persiapan dan tahap penilaian. Tahap persiapan terdiri dari tiga tahap rinci :

1. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab.
2. Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja.
3. Pengukuran kinerja sesungguhnya.

Tahap penilaian terdiri dari tiga tahap rinci :

1. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.

3. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

2.1.4.3 Ukuran Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan

Menurut Mulyadi (2001) Informasi akuntansi yang dipakai sebagai ukuran kinerja manajer pusat pendapatan adalah pendapatan. Jika pusat pendapatan hanya menjual produk atau jasanya kepada pihak luar perusahaan, pengukuran pendapatan dilaksanakan dengan mudah, yaitu dengan cara mengalikan kuantitas produk atau jasa yang dijual dengan harga jual yang dibebankan kepada pelanggan.

Masalah akan timbul jika pusat pendapatan mentransfer produk atau jasanya kepada pusat pertanggungjawaban lain dalam perusahaan. Masalah yang timbul adalah apakah pendapatan dari transfer produk atau jasa ke pusat pertanggungjawaban lain dalam perusahaan tersebut diperhitungkan sebagai pendapatan pusat laba dan pada harga transfer berapa harga diperhitungkan sebagai beban pusat pertanggungjawaban yang menerima transfer. Untuk pengukuran kinerja pusat pendapatan, seluruh pendapatan, baik yang berasal dari transaksi penjualan produk atau jasa kepada pusat pertanggungjawaban lain dalam perusahaan, dipakai sebagai tolak ukur kinerja manajer pusat pendapatan.

Menurut (Rosida Maedina 2015) Setiap enam bulan sekali, perusahaan melakukan evaluasi terhadap kinerja pusat pendapatan melalui laporan pertanggungjawaban pusat pendapatan. Laporan pertanggungjawaban tersebut berisi anggaran, realisasi, dan selisih (varian) yang terjadi pada semester tersebut. Tujuan dilakukan penilaian kinerja dalam perusahaan adalah untuk mendorong perilaku kerja yang baik, memuaskan pimpinan, pelanggan, dan para karyawan melalui suatu proses kerja yang terstruktur sehingga dapat meningkatkan nilai perusahaan ke depannya.

Menurut Jayakusumah (2016) pengukuran kinerja merupakan proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam

suatu organisasi sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Untuk menilai kinerja, setiap pusat pertanggungjawaban dibutuhkan alat ukur kinerja yang akurat, maka dari itu, dapat diketahui jika terjadi penyimpangan dari sasaran yang telah ditentukan. Ada tiga jenis pengukuran yang umum digunakan:

1) Pengukuran Individual

Hanya satu patokan yang digunakan, misalnya: pusat pendapatan (yaitu departemen penjualan dan pemasaran) yang kinerjanya diukur hanya dengan volume (nilai) penjualan.

2) Pengukuran Berganda

Tolok ukur yang digunakan lebih dari satu cara, misalnya kinerja pusat pendapatan diukur berdasarkan jumlah item yang terjual, nilai penjualan, struktur pemesanan, pembagian wilayah penjualan, kelancaran penerimaan piutang.

3) Pengukuran Gabungan

Tolok ukur digunakan dalam banyak hal, misalnya: kinerja unit laba (direktur atau kepala divisi) diukur berdasarkan laba, peningkatan pangsa pasar, kualitas produk, fleksibilitas produksi, pekerjaan selama beberapa tahun kantor disiplin dan efisiensi.

2.1.5 Pusat Pendapatan

Pusat pendapatan adalah pusat tanggung jawab yang tugas utamanya adalah menarik pendapatan ke perusahaan. Di perusahaan industri dan komersial, pusat laba adalah bagian dari penjualan. Menurut R Situmorang, (2020) pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban atau suatu unit organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar pendapatan dalam pusat

pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Pusat pendapatan bertujuan untuk memaksimalkan pendapatan.

Menurut Mulyadi (2001) Dalam organisasi yang berfungsi, departemen pemasaran adalah pusat pendapatan. Dalam organisasi industri, departemen pemasaran juga merupakan pusat pendapatan. Setiap pusat pendapatan juga merupakan pusat biaya karena mereka mengeluarkan biaya untuk menghasilkan pendapatan. Namun, biaya ini tidak diukur. Bagian pemasaran juga tidak dibebani dengan harga pokok penjualan. Manajer pusat pendapatan tidak mengetahui bahwa pendapatan dan biaya harus dibandingkan untuk membuat keputusan yang optimal. Dengan demikian, keputusan yang ada tidak dapat dibuat oleh pusat laba, yang pada gilirannya tidak dapat membuat keputusan tentang harga jual. Kinerja keuangan pusat penjualan dapat diukur berdasarkan pendapatan yang diperoleh, yaitu. rasio unit yang terjual dengan harga jual. Penetapan suatu kesuksesan pusat pendapatan bisa dilakukan dengan cara melihat selisih antara realisasi pendapatan dengan anggaran pendapatan.

2.1.6 Contoh Perhitungan Akuntansi Pertanggungjawaban

Contoh Soal Perhitungan

Misalnya Departemen Listrik menghasilkan listrik untuk memenuhi kebutuhan dua Departemen produksi A dan B, Kapasitas Departemen Listrik per tahun adalah 180.000 kwh dengan jumlah biaya produksi listrik sebesar Rp60.000 yang terdiri dari biaya tetap Rp.40.000 dan biaya variabel Rp.20.000. Kebutuhan minimum Departemen A dan Departemen B berturut-turut 50.000 kwh dan 30.000 kwh per tahun. Alokasi biaya Departemen Listrik dapat dilakukan dengan 3 cara, yang masing-masing cara dapat digunakan untuk memotivasi manajemen untuk

berprestasi disajikan dalam Gambar di bawah

DATA DEPARTEMEN LISTRIK	
Biaya tetap	Rp40.000
Biaya variabel	<u>- 20.000</u>
Total biaya produksi listrik per tahun	Rp60.000
Data pemakaian listrik per tahun	
Kapasitas yg tersedia	180.000 kwh
Kebutuhan pokok Departemen:	
A	50.000 kwh
B	<u>30.000 kwh</u>
	<u>80.000 kwh</u>
Kapasitas yg bebas pemakaiannya	100.000 kwh
METODE PEMBEBANAN TANGGUNGJAWAB BIAYA LISTRIK	
Metode 1 Pembebanan Berdasar Kapasitas Pelayanan	
Departemen A = $(50.000:80.000) \times Rp60.000$	Rp37.500
Departemen B = $(30.000:80.000) \times Rp60.000$	<u>Rp22.500</u>
	Rp60.000
Metode 2 Pembebanan Berdasar Kapasitas Pelayanan dan Pemakaian	
Departemen A	
Biaya tetap = $(50.000:80.000) \times Rp40.000$	Rp25.000 +
Biaya Variabel (Rp20.000:100.000)	Rp0,20 per kwh
Departemen B	
Biaya tetap = $(30.000:80.000) \times Rp40.000$	Rp15.000 +
Biaya variabel (Rp20.000:100.000)	Rp0,20 per kwh
Metode 3 Pembebanan Berdasar Pemakaian	
Departemen A (Rp60.000:180.000)	Rp0,333 per kwh
Departemen B (Rp.60.000:180.000)	Rp0,333 per kwh

Gambar 2.4 **Pembebanan Tanggungjawab**

Pembebanan Tanggung Jawab Biaya dan Perilaku yang Dituju

Biaya Departemen Listrik dalam contoh di atas dapat di tetapkan sebagai tanggung jawab penuh manajer Departemen Listrik, dan tidak dialokasikan ke departemen produksi yang memakai listrik, atau dapat dialokasikan ke departemen-departemen pemakai dengan dasar alokasi tertentu. Alternatif yang dipilih akan berdampak terhadap perilaku, oleh karena itu, manajemen dapat memilih alternatif dengan dilandasi perilaku manajer yang hendak dituju.

Tanpa Pembebanan Tanggung Jawab Biaya

Akuntansi pertanggungjawaban tradisional menetapkan terkendalinya biaya atas dasar “biaya yang dikeluarkan”. Oleh karena itu, dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional, biaya Departemen listrik sebesar Rp60.000 per tahun dalam Gambar tersebut dianggap tidak terkendalikan bagi Departemen Produksi A dan B, karena tidak dikeluarkan oleh dua Departemen produksi tersebut. Oleh karena itu, dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional, biaya Departemen Listrik tersebut tidak dialokasikan ke Departemen A dan Departemen B, dan dilaporkan sebagai biaya terkendalikan di Departemen Listrik.

Dengan Pembebanan Tanggung Jawab Biaya

Akuntansi pertanggungjawaban tradisional yang lebih maju menetapkan terkendalikannya biaya atas dasar “sumber daya yang dikonsumsi” Oleh karena itu, dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban ini, biaya Departemen Listrik sebesar Rp60.000 per tahun dalam Gambar tersebut merupakan biaya

terkendalikan bagi Departemen Produksi A dan B, karena di dalam departemen-departemen tersebut terjadi pemakaian sumber daya listrik. Oleh karena itu, dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban ini, biaya Departemen Listrik tersebut dibebankan tanggung jawabnya ke Departemen A dan B, dan dilaporkan sebagai biaya terkendalkan di dua departemen produksi tersebut.

Metode 1 Pembebanan Tanggung Jawab Biaya

Berdasarkan Kapasitas Pelayanan

Dalam metode pembebanan tanggung jawab ini, biaya Departemen Listrik sebesar Rp60.000 dibebankan berdasarkan kapasitas untuk memenuhi kebutuhan pokok departemen pemakai. Dengan cara pembebanan ini, departemen pemakai dibebani biaya departemen penghasil jasa berdasarkan proporsi kapasitas yang disediakan oleh departemen penghasil jasa untuk memenuhi kebutuhan pokok departemen pemakai. Dengan demikian, Departemen A dalam contoh tersebut beban tanggung jawab biaya listrik sebesar Rp37.500 $\{(50.000:80.000) \times \text{Rp}60.000\}$ dan Departemen B menerima beban tanggung jawab biaya listrik sebesar Rp22.500 $\{(30.000 + 80.000) \times \text{Rp}60.000\}$. Dengan cara pembebanan tanggung jawab biaya semacam ini, departemen pemakai akan dibebani oleh mereka, karena biaya yang diterima oleh departemen pemakai dari alokasi akan tidak peduli apakah departemen pemakai menggunakan atau tidak menggunakan jasa departemen penghasil jasa. Perilaku yang diakibatkan oleh cara alokasi biaya semacam ini adalah manajer departemen pemakai akan cenderung menggunakan sebanyak mungkin jasa yang dihasilkan oleh departemen penghasil jasa. Tidak ada tambahan biaya yang timbul karena pemakaian jasa, oleh karena itu, dengan metode alokasi ini, baik biaya maupun konsumsi sumber daya tidak terkendalikan.

Metode 2 Pembebanan Tanggung Jawab Berdasar

Kapasitas Pelayanan dan Pemakaian

Dalam metode pembebanan tanggung jawab ini, biaya Departemen Listrik sebesar Rp60.000 dibebani tanggung jawab dengan dua cara: (1) biaya tetap dibebankan berdasarkan kapasitas untuk memenuhi kebutuhan pokok departemen pemakai dan (2) biaya variabel dibebankan berdasarkan pemakaian jasa oleh departemen pemakai. Dengan cara pembebanan tanggung jawab ini, departemen pemakai dibebani biaya tetap departemen penghasil jasa berdasarkan proporsi kapasitas yang disediakan oleh departemen penghasil jasa untuk memenuhi kebutuhan pokok departemen pemakai biaya variabel departemen penghasil jasa berdasarkan proporsi jumlah kapasitas yang dipakai di atas kebutuhan pokok departemen pemakai. Dengan demikian, Departemen A dalam contoh tersebut menerima beban tanggung jawab biaya tetap Departemen Listrik sebesar Rp25.000 $\{(50.000 : 80.000) \times Rp40.000\}$ dan Departemen B menerima beban tanggung jawab sebesar Rp15.500 $\{(30.000 + 80.000) \times Rp40.000\}$. Di samping itu, untuk setiap kwh listrik yang dipakai oleh Departemen A dan B akan dibebani dengan biaya variabel sebesar Rp0.20 $(Rp20.000 + 100.000)$. Dengan cara pembebanan tanggung jawab semacam ini, biaya listrik bagi departemen pemakai menjadi biaya yang terkendalikan, manakala pemakaian listrik di departemen pemakai melebihi kebutuhan pokoknya. Perilaku yang diakibatkan oleh cara pembebanan biaya semacam ini adalah manajer departemen pemakai akan bebas menggunakan jasa departemen penghasil jasa sampai dengan jumlah kebutuhan pokoknya terpenuhi; pemakaian di atas kebutuhan pokok akan segera dikendalikan oleh manajer departemen pemakai untuk meminimumkan beban

tambahan.

Metode 3 Pembebanan Tanggung Jawab Berdasar Pemakaian

Dalam metode pembebanan tanggung jawab ini, biaya departemen penghasil jasa dipandang dapat terkendalikan seluruhnya oleh departemen pemakai. Oleh karena itu, biaya Departemen Listrik sebesar Rp60.000 dibebankan dengan cara membagi total biaya tersebut dengan total kebutuhan listrik sebesar Rp0.33 (Rp60.000 : 180.000). Dengan cara pembebanan tanggung jawab semacam ini, biaya listrik bagi departemen pemakai menjadi biaya yang terkendaliakan di departemen pemakai. Jika departemen pemakai tidak menggunakan jasa departemen penghasil jasa , departemen tersebut tidak dibebani biaya departemen penghasil jasa. Perilaku yang diakibatkan oleh cara pembebanan biaya semacam ini adalah manajer departemen pemakai akan menggunakan sedikit mungkin jasa departemen penghasil jasa untuk meminimumkan beban dari departemen tersebut.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil
----	---------------	-------	-------

1.	Muhammad Rivai (2015)	Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Manajer Pusat Pendapatan Pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Medan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pt. Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Medan telah menyusun anggaran penjualan perusahaan dengan baik, yaitu menyusun dengan metode pendekatan bottom up. Metode Bottom Up adalah proses penyusunan anggaran yang telah melibatkan semua bagian baik bawahan maupun atasan serta digunakannya anggaran sebagai satu alat penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban (Sumber: Skripsi UMSU 2015)
2.	Megah Marindah Uli (2009)	Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT.Astra International,TBK-TSO Cabang Sisingamangaraja Medan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Astra Internasional TBK-TSO Cabang Sisingamangaraja Medan telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban namun belum sepenuhnya. Penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban oleh perusahaan dapat dilihat dari penyusunan anggaran yang telah melibatkan semua bagian baik bawahan maupun atasan serta digunakannya anggaran sebagai salah satu alat penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban (Sumber : Repository USU 2009)
3	Olivia Sicilia Prang (2013)	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Untuk Penilaian Kinerja Pada PT. Pelayaran Nasional Indonesia Cabang Belitung	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa anggaran di perusahaan telah mengikut sertakan partisipasi manajemen. Anggaran perusahaan bersifat realistis dan tidak kaku (Sumber : Jurnal EMBA Vol 1 No. 4 Desember 2013 Hal 1016-1024)
4	Chistian Denisius Wilmar (2019)	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Kinerja Manajer Puser Pendapatan Pada PT. Wahana Wirawan Manado-Nissan Datsun Martadinata	Hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban telah dilaksanakan dengan cukup baik. Akan tetapi, pembagian tugas yang tertulis dalam job description belum mencakup keseluruhan unit organisasi, tidak adanya batas yang dianggap material dalam menilai selisih anggaran penjualan, serta kurangnya ketegasan dalam pemberian punishment. (Sumber : Emba 2019)

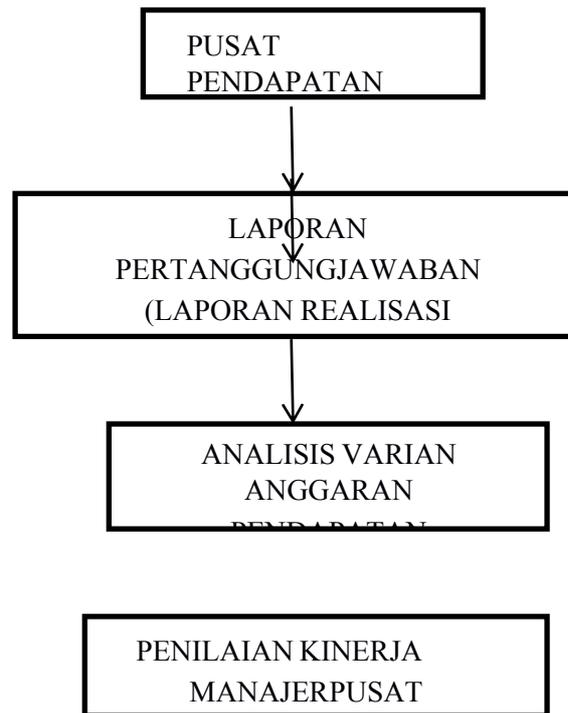
5	Vega Selamat (2014)	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan pada PT. Asean Motor International Cabang Manado	Hasil penelitian menunjukkan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Asean Motor International Cabang Manado belum sepenuhnya memadai. Walaupun telah memenuhi unsur-unsur akuntansi pertanggungjawaban, tetapi tidak adanya system rewards dan punishment yang jelas terhadap para manajer pusat pendapatan
---	---------------------	--	--

2.3 Kerangka Berpikir

Menurut Mulyadi (2013) pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan pusat pertanggungjawaban tersebut. Pusat pendapatan merupakan pusat tanggung jawab yang tugas utamanya adalah menarik pendapatan ke perusahaan. Pada dasarnya akuntansi pertanggungjawaban diterapkan pada perusahaan yang operasinya sangat luas dan kompleks sedemikian rupa sehingga terbentuk beberapa pusat pertanggungjawaban di setiap bagian organisasi yaitu pusat pendapatan, pusat biaya, pusat laba, dan pusat investasi. Proses pengendalian sebagai ukuran dalam pelaksanaan rencana yang dirancang untuk kinerja maksimal dengan membandingkan anggaran dengan pendapatan aktual.

Menurut Miftahul Ilmiyah (2020) Jika realisasi pendapatan lebih besar dari anggaran pendapatan hal ini dapat dikatakan menguntungkan (*favorable*) sebaliknya jika realisasi pendapatannya lebih kecil dari anggarannya maka hal ini dianggap tidak menguntungkan (*unfavorable*). Menurut Sudarwan Danim (2013) evaluasi adalah proses pengukuran dan perbandingan dari hasil-hasil pekerjaan yang nyata dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya. Evaluasi kinerja adalah kegiatan penilaian berhasil atau tidaknya suatu pusat

pertanggungjawaban atau unit kinerja dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.



Gambar 2.5
Kerangka Berpikir

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan metode deskriptif. Metode deskriptif yaitu mengumpulkan, menafsirkan data sesuai dengan kejadian yang sebenarnya. Penulis mencoba untuk menganalisis data yang diperoleh dari hasil penelitian serta membandingkan dengan teori yang ada.

Metode deskriptif dianggap tepat untuk menjawab permasalahan yang diteliti oleh penulis. Data yang digunakan dalam penelitian ini bersifat sekunder, yaitu data yang diterima dari perusahaan yang telah diolah dan didokumentasikan di perusahaan yang terdiri dari struktur organisasi, laporan anggaran dan realisasi pendapatan.

3.2 Definisi Operasional

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang berfokus kepada pertanggungjawaban suatu kegiatan yang terjadi di suatu perusahaan yang dapat mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban.

Penilaian kinerja merupakan penentuan periodic efektifitas operasional suatu organisasi berdasarkan ketentuan yang sudah ditetapkan. Pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban yang kinerja manajernya dapat dinilai berdasarkan pendapatan yang telah di hasilkan.

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

a. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan yang beralamat di Jalan Sei Batang Hari No. 2, Simpang Tanjung, Medan Sunggal.

b. Waktu Penelitian

Adapun waktu penelitian ini dimulai dari bulan Mei 2023 sampai dengan September 2023, dapat dilihat pada tabel 3.1

Kegiatan	Mei				Juni				Juli				Agustus				September			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	1. Pengajuan Judul	■																		
2. Pra Riset		■																		
3. Penyusunan Proposal			■	■	■	■	■	■												
4. Bimbingan Proposal			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
5. Seminar Proposal									■	■	■	■								
6. Penyusunan Skripsi									■	■	■	■								
7. Bimbingan Skripsi													■	■	■	■	■	■	■	■
8. Sidang Meja Hijau																				■

Tabel 3.1

Waktu Penelitian

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Teknik dokumentasi, yaitu melalui pencatatan dan penggandaan data sekunder untuk memperoleh data yang mendukung penelitian ini.
- b. Teknik wawancara, yaitu dengan melakukan tanya jawab dan

diskusi secara langsung dengan pihak yang berkompeten dan berwenang yaitu manajer pusat pendapatan.

Adapun kisi-kisi wawancara berkaitan dengan analisis akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja manajer pusat pendapatan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Dimensi	Indikator	No. Pertanyaan
1. Menyusun anggaran	1. Penerapan pusat pendapatan 2. Dasar akuntansi pertanggungjawaban pusat pendapatan	1,2
2. Menilai Kinerja Manajer	1. Anggaran dan realisasi perolehan pendapatan 2. Penyebab terjadinya selisih	3,4
3. Pemotivasi manajer	1. Evaluasi yang efektif 2. Peningkatan perolehan laba 3. Pengoptimalan perolehan realisasi pendapatan	5,6,7

Tabel 3.2
Kisi-kisi Wawancara

3.5 Teknik Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan adalah teknik deskriptif yaitu suatu metode yang dilakukan dengan mengumpulkan, mengklasifikasikan, menganalisa serta menjelaskan suatu fenomena yang berhubungan dengan masalah yang dihadapi dan membandingkan pengetahuan teknis dengan keadaan yang sebenarnya pada perusahaan. Akuntansi pertanggungjawaban dengan fokus dengan pusat pendapatan, manajer membuat suatu laporan pertanggungjawaban yang berisi target penjualan dan realisasi yang digunakan sebagai dasar penilaian kinerja manajer dengan cara membandingkan anggaran penjualan dan realisasi, apakah terjadi penyimpangan-penyimpangan di perusahaan tersebut.

Adapun tahapan yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Mengumpulkan data, informasi dan dokumen berupa laporan keuangan yang terdiri atas laporan laba/rugi dan laporan posisi keuangan komparatif.
2. Mewawancarai manajer pusat pendapatan.
3. Menganalisa, mempelajari dan mengkaji data, informasi dan dokumen yang telah dikumpulkan.
4. Menarik atau memberi kesimpulan dan saran atas uraian dan penjelasan yang telah dilakukan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Sejarah Perusahaan

PT Perkebunan Nusantara III (Persero) atau PTPN III (Persero), merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang perkebunan, pengolahan, dan pemasaran hasil perkebunan. Kegiatan usaha perseroan mencakup usaha budidaya dan pengolahan tanaman kelapa sawit dan karet dengan produk utamanya tanaman kelapa sawit dan karet. Produk utama perseroan adalah minyak sawit (CPO) dan inti sawit (kernel) dan produk hilir karet.

Kepemilikan perkebunan ini diawali pada tahun 1958 pemerintah Republik Indonesia mengambilalih perkebunan milik Belanda yang dikenal dengan proses *NASIONALISASI* kemudian perusahaan asing tersebut berubah nama menjadi Perseroan Perkebunan Negara (PPN). Kemudian, di tahun 1968 PPN direstrukturisasi menjadi beberapa kesatuan Perusahaan Negara Perkebunan (PNP) yang selanjutnya pada tahun 1974 bentuk badan hukum nya diubah menjadi PT Perkebunan (Persero).

Dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas terhadap kegiatan usaha BUMN, pemerintah telah mencanangkan program restrukturisasi BUMN subsektor perkebunan melalui penggabungan usaha berdasarkan wilayah eksploitasi dan persampingan usaha berdasarkan struktur organisasi. Bergerak dalam sub sektor perkebunan kelapa sawit dan karet yang lahan perkebunanya di 8

(delapan) daerah tingkat II di Propinsi Sumatera Utara, yaitu diKabupaten :

- | | |
|--------------------|-------------------------|
| a. Deli Serdang | e. Labuhan Batu Selatan |
| b. Serdang Bedagai | f. Labuhan Batu Utara |
| c. Simalungun | g. Tapanuli Selatan |
| d. Asahan | |

Diawali dengan langkah penggabungan manajemen pada tahun 1994, 3 BUMN Perkebunan yang terdiri dari PT Perkebunan III (Persero), PT Perkebunan IV (Persero), dan PT Perkebunan V (Persero) disatukan pengelolannya. Selanjutnya melalui Peraturan Pemerintah No. 8 tahun 1996, tanggal 14 Februari 1996 dalam rangka restrukturisasi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di bidang perkebunan, ketiga perusahaan tersebut yang wilayah kerjanya di Sumatera Utara digabungkan menjadi satu perusahaan dengan nama **“PT Perkebunan Nusantara III (Persero)”** yang berkedudukan di Medan, Sumatera Utara.

PT Perkebunan Nusantara III (Persero) didirikan dengan Akta Notaris Harun Kamil, SH, Nomor : 36 Tanggal 11 Maret 1996, dan telah disahkan Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan surat Keputusan No. C2-8331.HT.01.01.th 96 tanggal 8 Agustus 1996 yang dimuat dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 81 tahun 1996 Tambahan Berita Negara No. 8674 Tahun 1996. Sesuai PP No. 72 tahun 2014, tanggal 17 September 2014 dan efektif terhitung sejak 2 Oktober 2014 PT Perkebunan Nusantara III (Persero) ditetapkan sebagai Induk Holding BUMN Perkebunan (PTPN I, II, IV s.d XIV menjadi Anak Perusahaan Holding BUMN Perkebunan).

Susunan Komisaris

- Komisaris Utama : Erlan Pelawi
- Anggota Komisaris : Amal Bakti Pulungan
Asep Subarkah Yusuf
Arie Yuriwin
Rini Widyastuti

Susunan Direksi dan Senior Executive Vice President (SEVP)

- Direktur Utama : Mohammad Abdul Ghani
- Wakil Direktur Utama : Denaldy Muliono Mauna
- Direktur SDM : Seger Budiarjo
- Direktur Umum : Doni P. Gandamihardja
- SEVP Operation I : Darmansyah Siregar
- SEVP Operation II : Sudarma Bhakti Lessan
- SEVP Business Support : Tengku Rinel

4.1.2 Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Merealisisi

Pendapatan Pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab. Untuk menciptakan suatu sistem pertanggungjawaban yang baik dan benar maka perlu adanya pemisahan secara tegas batas wewenang dan tanggung jawab dalam suatu organisasi.

Besarnya tanggung jawab setiap tingkat manajemen tidak sama dan untuk mengukur prestasi masing-masing, maka organisasi dirinci menjadi beberapa

kelompok pusat pertanggungjawaban antara lain pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi. Pada hakikatnya pusat pendapatan merupakan unit-unit penjualan/pemasaran yang tidak memiliki wewenang dalam menetapkan harga jual dan tidak bertanggung jawab atas harga pokok dari produk/barang yang dipasarkan, sehingga manajemen PT. Perkebunan Nusantara III Medan memperlakukan bagian penjualan sebagai pusat pendapatannya.

Hal ini telah sesuai dengan konsep akuntansi pertanggung jawaban yaitu bahwa pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang keluarannya diukur dalam rupiah sedangkan masukannya tidak dihubungkan dengan keluarannya, sehingga tidak dapat dihitung labanya.

Penyusunan anggaran penjualan merupakan hal terpenting bagi para manajer pusat pertanggungjawaban dalam merencanakan strategi penjualan, didalam suatu anggaran yang dibuat terdapat informasi mengenai taksiran penjualan dan total harga dari seluruh penjualan, sehingga dapat menaksir jumlah laba yang mungkin di realisasi. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk mampu menyusun anggaran penjualan yang mencerminkan perolehan laba yang realitis dengan mempertimbangkan semua faktor, baik faktor internal maupun eksternal.

Berikut data anggaran dan realisasi karet PT. Perkebunan Nusantara III Medan tahun 2018-2022 :

Tabel 4.1
PT. Perkebunan Nusantara III Medan
Data Anggaran Pendapatan dan Realisasi Karet
Tahun 2018

Hasil yang Terjual	Realisasi	RKAP	Selisih Lebih / Kurang
Pendapatan	Rp	Rp	Rp
Penjualan Ekspor Bersih	441.650.110.297	334.622.231.000	107.027.879.297
Penjualan Lokal	397.334.253.786	580.058.001.000	(182.723.747.214)
Jumlah Penjualan	838.984.364.083	914.680.232.000	(75.695.867.917)
Harga Rata-rata Karet Per Kg	20.939,52	22.268,97	-1.329,45

Pada tahun 2018 perusahaan mengalami penyimpangan yang tidak menguntungkan pertama kali, sebesar Rp. 75.695.867.917 selisih tersebut dikarenakan perusahaan belum benar-benar memaksimalkan kinerja agar memperoleh keuntungan yang lebih besar dan kondisi perubahan harga komoditas.

Berdasarkan analisa perbandingan antara anggaran dan realisasi pendapatan pada PT.Perkebunan Nusantara III Medan pada tahun 2018 dapat diuraikan faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya penyimpangan yakni:

a. Penjualan Ekspor Bersih

Realisasi sebesar Rp 441.650.110.297 dibandingkan dengan anggaran (RKAP) sebesar Rp 334.622.231.000 berarti terjadi varians yang menguntungkan sebesar Rp 107.027.879.297 Hal ini terjadi karena tercapainya penjualan produk karet

disebabkan oleh naiknya jumlah penjualan .

b. Penjualan lokal

Realisasi sebesar Rp 397.334.253.786 di bandingkan dengan Anggaran (RKAP) sebesar Rp 580.058.001.000 berarti terjadi varians yang tidak menguntungkan sebesar Rp 182.723.747.214 dimana penjualan lokal yaitu produk karet mengalami penurunan yang disebabkan oleh faktor alam yang mengakibatkan penjualan lokal menurun. Sama halnya dengan penjualan ekspor yang mengalami penurunan penjualan lokal disebabkan oleh perubahan kurangnya pemasok dari pihak lain dan tingginya suatu harga yang mengakibatkan penjualan menurun.

c. Harga rata-rata karet per Kg

Pada tahun 2018 terjadi penurunan harga pasar yakni dari Rp 20.939,52 menjadi Rp 22.268,97 dengan selisih sebesar Rp 1.329,45 yang menyebabkan terjadinya selisih *unfavorable*.

Tabel 4.2
PT. Perkebunan Nusantara III Medan
Data Anggaran Pendapatan dan Realisasi Karet
Tahun 2019

Hasil yang Terjual	Realisasi	RKAP	Selisih Lebih / Kurang
Pendapatan	Rp	Rp	Rp
Penjualan Ekspor Bersih	359.764.054.256	596.223.265.000	(236.459.210.735)
Penjualan Lokal	440.551.848.649	231.553.917.000	208.997.931.649
Jumlah Penjualan	800.315.902.914	827.777.182.000	(27.461.279.086)
Harga Rata-rata Karet Per Kg	21.695,01	19.876,49	1.818,52

Pada tahun 2019 perusahaan mengalami penyimpangan tidak menguntungkan kedua kalinya diantara 5 periode tersebut, hanya saja selisih tersebut adalah selisih terminim yaitu sebesar Rp.27.461.279.086 diantara 5 tahun lainnya. Manajer penjualan dan timnya harus mengambil langkah yang lebih baik agar dapat memperoleh keuntungan yang lebih besar.

Berdasarkan analisa perbandingan antara anggaran dan realisasi pendapatan pada PT.Perkebunan Nusantara III Medan pada tahun 2019 dapat di uraikan faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya penyimpangan yakni:

a. Penjualan Ekspor Bersih

Realisasi sebesar Rp 359.764.054.256 dibandingkan dengan anggaran (RKAP) sebesar Rp 596.223.265.000 berarti terjadi varians yang tidak menguntungkan sebesar Rp 236.459.210.735 Hal ini terjadi karena tidak tercapainya penjualan produk karet disebabkan oleh turunnya jumlah pembelian yang mengakibatkan tingginya tingkat persaingan harga dan rendahnya pasokan karet dari pihak ketiga atau pemasok lain.

b. Penjualan lokal

Realisasi sebesar Rp 440.551.848.649 di bandingkan dengan Anggran (RKAP) sebesar Rp 231.553.917.000 berarti terjadi varians yang menguntungkan sebesar Rp 208.997.931.649 dimana penjualan lokal yaitu produk karet mengalami kenaikan yang di sebab kan oleh faktor alam yang mengakibatkan penjualan lokal naik. Berbeda halnya dengan penjualan ekspor yang mengalami penurunan penjualan lokal disebabkan oleh perubahan kurangnya pemasok dari pihak lain dan tingginya suatu harga yang mengakibatkan penjualan menurun dan perubahan iklim yang ekstrim di kebun karet sehingga menyebabkan peningkatan suhu udara.

Intensitas sinar matahari yang tidak menentu dan curah hujan.

c. Harga rata-rata karet per Kg

Pada tahun 2019 terjadi penurunan harga pasar yakni dari Rp 21.695,01 menjadi Rp 19.876,49 dengan selisih sebesar Rp 1.818,52 yang menyebabkan terjadinya selisih *unfavorable*.

Tabel 4.3
PT. Perkebunan Nusantara III Medan
Data Anggaran Pendapatan dan Realisasi Karet
Tahun 2020

Hasil yang Terjual	Realisasi	RKAP	Selisih Lebih / Kurang
Pendapatan	Rp	Rp	Rp
Penjualan Ekspor Bersih	396.298.225.066	283.788.820.000	112.509.405.066
Penjualan Lokal	401.276.537.106	453.378.116.000	(52.101.578.849)
Jumlah Penjualan	797.547.762.172	737.166.936.000	60.407.826.172
Harga Rata-rata Karet Per Kg	21.109,84	19.569,76	1.540,08

Pada tahun 2020 perusahaan mengalami selisih menguntungkan pertama kalinya pada 5 periode yang penulis teliti. Selisih menguntungkan tersebut sebesar Rp.60.407.826.172 sehingga secara tidak langsung terjadi peningkatan kinerja manajer dalam usaha untuk memperoleh keuntungan.

Berdasarkan analisa perbandingan antara anggaran dan realisasi pendapatan pada PT.Perkebunan Nusantara III Medan pada tahun 2020 dapat diuraikan faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya penyimpangan yakni:

a. Penjualan Ekspor Bersih

Realisasi sebesar Rp 396.298.225.066 dibandingkan dengan anggaran (RKAP) sebesar Rp 283.788.820.000 berarti terjadi varians yang menguntungkan sebesar Rp 112.509.405.066 Hal ini terjadi karena tercapainya penjualan produk karet disebabkan oleh naiknya jumlah pembelian .

b. Penjualan lokal

Realisasi sebesar Rp 401.276.537.106 di bandingkan dengan Anggran (RKAP) sebesar Rp 453.378.116.000 berarti terjadi varians yang tidak menguntungkan sebesar Rp 52.101.578.849 dimana penjualan lokal yaitu produk karet mengalami penurunan yang di sebab kan oleh faktor alam seperti hujan yang mengakibatkan penjualan lokal menurun. Sama halnya dengan penjualan ekspor yang mengalami penurunan penjualan lokal disebabkan oleh perubahan kurangnya pemasok dari pihak lain dan tingginya suatu harga yang mengakibatkan penjualan menurun.

c. Harga rata” karet per Kg

Pada tahun 2020 terjadi penurunan harga pasar yakni dari Rp 21.109,84 menjadi Rp 19.569,76 dengan selisih sebesar Rp 1.540,08 yang menyebabkan terjadinya selisih *unfavorable*.

Tabel 4.4
PT. Perkebunan Nusantara III Medan
Data Anggaran Pendapatan dan Realisasi Karet
Tahun 2021

Hasil yang Terjual	Realisasi	RKAP	Selisih Lebih / Kurang
Pendapatan	Rp	Rp	Rp
Penjualan Ekspor Bersih	314.684.552.488	385.038.651.000	(70.354.098.512)
Penjualan Lokal	612.877.095.238	607.435.221.000	5.441.874.238
Jumlah Penjualan	927.561.647.726	992.473.872.000	(64.912.224.274)
Harga Rata” Karet Per Kg	27.870,75	25.994,41	1.876,34

Pada tahun 2021 terjadi lagi penyimpangan tidak menguntungkan dengan selisih Rp.64.912.224.274 Selisih tersebut terjadi akibat tidak tercapainya produk dan penurunan harga pasar.

Berdasarkan analisa perbandingan antara anggaran dan realisasi pendapatan pada PT.Perkebunan Nusantara III Medan pada tahun 2021 dapat di uraikan faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya penyimpangan yakni:

a. Penjualan Ekspor Bersih

Realisasi sebesar Rp 314.684.552.488 dibandingkan dengan anggaran (RKAP) sebesar Rp 385.038.651.000 berarti terjadi varians yang tidak menguntungkan sebesar Rp 70.354.098.512 Hal ini terjadi karena tidak tercapainya penjualan produk karet disebabkan oleh turunnya jumlah pembelian yang mengakibatkan tingginya tingkat persaingan harga dan rendahnya pasokan karet dari pihak ketiga atau pemasok lain.

b. Penjualan lokal

Realisasi sebesar Rp 612.877.095.238 di bandingkan dengan Anggran (RKAP) sebesar Rp 607.435.221.000 berarti terjadi varians yang menguntungkan sebesar

Rp 5.441.874.238 dimana penjualan lokal yaitu produk karet mengalami kenaikan yang disebabkan oleh faktor alam yang mengakibatkan penjualan lokal naik. Berbeda halnya dengan penjualan ekspor yang mengalami penurunan penjualan lokal disebabkan oleh perubahan kurangnya pemasok dari pihak lain dan tingginya suatu harga yang mengakibatkan penjualan menurun.

c. Harga rata-rata karet per Kg

Pada tahun 2021 terjadi penurunan harga pasar yakni dari Rp 27.870,75 menjadi Rp 25.994,41 dengan selisih sebesar Rp 1.876,34 yang menyebabkan terjadinya selisih *unfavorable*.

Tabel 4.5
PT. Perkebunan Nusantara III Medan
Data Anggaran Pendapatan dan Realisasi Karet
Tahun 2022

Hasil yang Terjual	Realisasi	RKAP	Selisih Lebih / Kurang
Pendapatan	Rp	Rp	Rp
Penjualan Ekspor Bersih	273.913.316.908	458.796.237.000	(184.882.920.092)
Penjualan Lokal	541.358.740.906	552.075.623.000	(10.716.882.094)
Jumlah Penjualan	815.272.057.814	1.010.871.860.000	(195.599.802.186)
Harga Rata-rata Karet Per Kg	26.057,99	26.279,95	221,96

Pada tahun 2022 kembali terjadi kenaikan penyimpangan tidak menguntungkan sebesar Rp 195.599.802.186 selisih tersebut menjadi puncak selisih terbesar di antara tahun-tahun sebelumnya (2018-2021), sehingga secara

kumulatif perusahaan mengalami penyimpangan tidak menguntungkan. Dengan ini, disimpulkan bahwa manajer penjualan masih belum baik dalam mengemban tugasnya.

Berdasarkan analisa perbandingan antara anggaran dan realisasi pendapatan pada PT.Perkebunan Nusantara III Medan pada tahun 2022 dapat di uraikan faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya penyimpangan yakni:

a. Penjualan Ekspor

Realisasi sebesar Rp 273.913.316.908 dibandingkan dengan anggaran (RKAP) sebesar Rp 458.796.237.000 berarti terjadi varians yang tidak menguntungkan sebesar Rp 184.882.920.092 Hal ini terjadi karena tidak tercapainya penjualan produk karet disebabkan oleh turunnya jumlah pembelian yang mengakibatkan tingginya tingkat persaingan harga dan rendahnya pasokan dari pihak ketiga atau pemasok lain.

b. Penjualan lokal

Realisasi sebesar Rp 541.358.740.906 dibandingkan dengan Anggaran (RKAP) sebesar Rp 552.075.623.000 berarti terjadi varians yang tidak menguntungkan sebesar Rp 10.716.882.094 dimana penjualan lokal yaitu produk karet mengalami penurunan yang disebabkan oleh faktor alam yang mengakibatkan penjualan lokal menurun. Sama halnya dengan penjualan ekspor yang mengalami penurunan penjualan lokal disebabkan oleh perubahan kurangnya pemasok dari pihak lain dan tingginya suatu harga yang mengakibatkan penjualan menurun dan tidak mencapai target.

c. Harga rata-rata karet per Kg

Pada tahun 2022 terjadi penurunan harga pasar yakni dari Rp 26.057,99

menjadi Rp 26.279,95 dengan selisih sebesar Rp 221,96 yang menyebabkan terjadinya selisih *unfavorable*.

Dari data laporan diatas menunjukkan anggaran dan realisasi penjualan pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan dapat di analisis lebih lanjut untuk mencari tahu penyebab terjadi realisasi penjualan ada yang *favorable* ataupun *unfavorable*. Perusahaan memiliki suatu kebijakan bagi para manajer pusat pertanggungjawaban terhadap kemampuannya dalam mencapai target yang ditetapkan, yaitu kebijakan *punishment* dan *reward*.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam

Merealisasi Pendapatan

Dapat diketahui bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang di rancang agar setiap tingkatan manajemen atau pusat pertanggungjawaban dapat mempertanggung jawabkan laporan data operasi yang berada di bawah kendalinya. Jika terjadi penyimpangan, maka dapat dianalisa apa yang menjadi penyebabnya dan siapa yang harus bertanggungjawab. Akuntansi pertanggungjawaban dapat memberikan informasi yang berguna untuk pengambilan keputusan dan dapat juga digunakan sebagai alat analisis penilaian kinerja pencapaian anggaran yang ditetapkan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban. Menurut Samry, (2015 hal 262) “Akuntansi pertanggung jawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen”.

Penyusunan anggaran penjualan merupakan hal terpenting bagi para manajer pusat pertanggungjawaban dalam merencanakan strategi penjualan, didalam suatu anggaran yang dibuat terdapat informasi mengenai taksiran penjualan dan total harga dari seluruh penjualan, sehingga dapat menaksir jumlah laba yang mungkin di realisasi. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk mampu menyusun anggaran penjualan yang mencerminkan perolehan laba yang realitis dengan mempertimbangkan semua faktor, baik faktor internal maupun eksternal. Proses penyusunan anggaran yang berhasil dapat menjadikan setiap manajer dalam organisasi perusahaan memiliki persepsi yang jelas mengenai peran mereka masing-masing dalam mencapai sasaran anggaran. Menurut Edi Sahputra, (2015) “anggaran tidak hanya sebagai perencanaan keuangan yang menetapkan biaya dan pendapatan pusat pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan, tetapi juga merupakan alat bagi manajer tingkat atas untuk mengendalikan, mengkoordinasikan, mengevaluasi kinerja, dan memotivasi bawahannya

PT. Perkebunan Nusantara III Medan, telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban secara baik. Menurut Mulyadi, (2016:218) “akuntansi pertanggungjawaban dapat dilakukan dengan baik jika didukung oleh syarat-syarat yaitu adanya struktur organisasi, anggaran, penggolongan biaya, system akuntansi biaya, system pelaporan biaya”. PT. Perkebunan Nusantara III Medan susah menerapkan syarat-syarat tersebut, hanya saja penyusunan anggaran di perusahaan kurang efektif sehingga terjadinya penyimpangan yang tidak menguntungkan bagi perusahaan.

Dalam perusahaan ini, penyusunan anggaran di buat dengan pendekatan

bottom up yang telah sesuai dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Melibatkan atasan dan bawahan untuk berpartisipasi dalam menyusun rencana perusahaan secara keseluruhan setiap cabang, kebijaksanaan penyusunan anggaran yang melibatkan seluruh unit organisasi dalam perusahaan akan menghasilkan anggaran yang lebih rasional. Dalam hal ini, setiap organisasi lebih dapat memahami pekerjaannya masing-masing sehingga pendapat yang diberikan, di harapkan akan lebih mendekati pada realisasi realisasi yang mungkin terjadi. Menurut Sodikin Sodikin S, (2015 hal 191) “ proses penyusunan anggaran dapat dilihat dari sudut pandang ditinjau dari siapa yang membuatnya, penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan cara, Demokrasi atau *Bottom Up* dan campuran atau *Top Down and Botton Up*” .

4.2.2 Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan

Penilaian kinerja manajer pusat pendapatan dapat diketahui baik atau tidak berdasarkan selisih antara anggaran dan realisasi, apabila realisasi lebih besar daripada anggaran maka dapat dikatakan manajer pusat pendapatan dikatakan baik. Hal ini diperkuat oleh Supriyono (2001:46) menyatakan bahwa “Pusat Pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai diatas dasar pendapatan diukur atas dasar satuan moneter pendapatan.”

Sebagai tindak lanjut dari penilaian kinerja diatas, perusahaan menetapkan adanya kebijakan pemberian *reward* maupun *punishment*. Kebijakan ini dilakukan dengan tujuan untuk memacu kinerja manajer dalam perusahaan.

Adapun *reward* berupa kenaikan gaji dan jenjang karier, sedangkan *punishment* berupa teguran dan surat peringatan hingga PHK jika karyawan melakukan penyelewengan dan kecurangan. Pemberian *reward* pada manajer sudah dilakukan dengan baik, sedangkan *punishment* perusahaan masih kurang tegas, karena dalam hal penjualan tidak mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya maka hukuman yang diberikan hanya teguran dan surat peringatan, ini membuat para manajer bisa jadi menghiraukan hukuman yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, menurut penulis sebaiknya hukuman yang diberikan adalah penurunan jabatan atau pemecatan, sehingga pemberian hukuman yang tegas ini akan membuat manajer bekerja sangat extra dan sungguh dalam mengemban tanggung jawabnya.

Dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban, informasi yang diperoleh dari PT. Perkebunan Nusantara III Medan pada dasarnya sudah dapat dijadikan sebagai alat penilaian kinerja manajer pusat pendapatan, dimana rencana anggaran akan dibandingkan dengan realisasi yang telah didapat, setelah dibandingkan maka akan diketahui bagaimana kinerja manajer pusat pendapatan perusahaan. Di dalam penelitian ini, penelitian kinerja manajer pusat pendapatan dikatakan belum baik, dikarenakan manajer belum mampu mencapai target yang telah di sepakati bersama, penilaian kinerja manajer pusat pendapatan masih belum bisa dikatakan baik ataupun kurang baik, dikarenakan manajer pusat pendapatan belum mencapai target yang telah ditentukan, namun secara kumulatif realisasi masih mampu menutupi target. Bagaimanapun hal ini harus dibenahi agar dampak yang terjadi tidak membuat perusahaan mengalami kerugian.

Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin

oleh seorang manajer yang bertanggung jawab untuk menciptakan suatu sistem pertanggungjawaban yang baik maka perlu adanya pemisahan secara tegas wewenang dan tanggung jawab dalam suatu organisasi. Besarnya tanggung jawab setiap tingkat manajemen tidak sama dan untuk mengukur prestasi masing-masing, maka organisasi dirinci menjadi beberapa kelompok pusat pertanggung jawaban antara lain pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, pusat investasi.

Pada hakikatnya pusat pendapatan merupakan unit-unit penjualan atau pemesanan yang tidak memiliki wewenang dalam menetapkan harga jual dan tidak bertanggungjawab atas harga pokok dari produk atau barang yang di pasarkan, sehingga manajemen PT.Perkebunan Nusantara III Medan memperlakukan bagian penjualan sebagai salah satu pusat pendapatannya. Hal ini telah sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban yaitu bahwa pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang keluarannya diukur dalam rupiah sedangkan masuknya tidak dihubungkan dengan keluarannya, sehingga tidak dapat di hitung labanya.

4.2.3 Faktor-Faktor Penyebab Terjadinya Selisih *Unfavorable*

Pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan

Selisih anggaran dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu selisih menguntungkan (*favourable*) dan tidak menguntungkan (*unfavorable*). Selisih (*variance*) adalah penyimpangan biaya sesungguhnya dari biaya standar dianalisis, dan dari analisis ini diselidiki penyebab terjadinya selisih tersebut (Mulyadi 2017:230).

Dari data realisasi anggaran pendapatan pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan yang telah penulis analisis dan dari teori-teori yang ada faktor-faktor penyebab terjadinya selisih *unfavorable* adalah :

1. Tidak tercapainya produk yang akan di jual.
2. Terjadinya penurunan harga pasar.

Menurut Novita (2018) “Penurunan harga dipengaruhi oleh meningkatnya permintaan, persaingan permintaan misalnya melonjaknya harga pasar dunia, sifat produksi yang musiman dan tidak merata antar musim, dan buruknya infrastruktur yang berkonsekuensi terhadap ongkos angkut yang tinggi, serta meningkatnya frekuensi bencana alam.”

3. Kondisi perubahan harga komoditas.

Menurut Nur Azizah (2023) “Kenaikan harga dapat disebabkan oleh berbagai hal, seperti minimnya pasokan barang tinggi, rendahnya penawaran dan permintaan”

4. Faktor alam, seperti perubahan cuaca ekstrim yang menyebabkan peningkatan suhu udara, intensitas sinar matahari yang tidak menentu dan curah hujan yang tinggi sehingga produksi bahan baku karet menurun.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang dilakukan penulis, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Proses penyusunan anggaran pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan dengan menggunakan metode *bottom up*, yaitu dari kebun kemudian divalidasi bagian teknis seperti pengolahan kemudian hasilnya dikirim kepada bagian anggaran dimana anggaran penjualan disusun oleh *Area Sales Manager (ASM)*, *Marketing Support* dan Kepala Manajer bersama Direktur PT. Perkebunan Nusantara III Medan yang biasanya mengadakan pertemuan di Kantor Pusat Medan, salah satu kegiatan pertemuannya adalah membahas anggaran untuk diminta persetujuan oleh kepala direksi. Faktor- faktor penyebab terjadinya selisih unfavorable adalah tidak tercapainya produk yang akan dijual, terjadinya penurunan harga pasar, perubahan harga komoditas dan faktor alam.
2. Penetapan akuntansi pertanggungjawaban dalam mengendalikan dan mengevaluasi kinerja manajer pusat pendapatan pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan belum berjalan dengan baik, dibuktikan dengan penurunan realisasi pada tahun 2018, 2019, 2021, dan 2022 yang dikarenakan tidak tercapainya produk, penurunan harga pasar dan kondisi perubahan harga komoditas. Perusahaan menetapkan adanya kebijakan *reward* dan *punishment* bagi para manajer pusat

pertanggungjawaban, sistem pendapatan *reward* dan *punishment* tergantung pada kemampuan manajer dalam mencapai target yang telah diterapkan. Penilaian kinerja dilakukan perusahaan dengan membandingkan antara realisasi yang dicapai dengan anggaran yang disusun selama periode tertentu.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat peneliti berikan pada perusahaan dan peneliti selanjutnya berdasarkan kesimpulan-kesimpulan yang ada yaitu :

1. PT.Perkebunan Nusantara III Medan sebaiknya menerapkan sistem *punishment* yang lebih tegas, hal ini sangat penting karena penerapan *punishment* yang lebih tegas akan mendorong kualitas manajer bekerja lebih baik lagi.
2. Manajer pusat pendapatan pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan harus memasang strategi yang lebih jitu agar dapat mencapai target, sehingga manajer mendapat reward seperti kebijakan oleh perusahaan.
3. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan untuk para peneliti selanjutnya, khususnya membahas topik yang sama. Namun peneliti selanjutnya memilih tempat penelitian yang berbeda dan lebih memperluas pembahasan mengenai akuntansi pertanggungjawaban.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus, R. M. (2015). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan Pada PT. Jujur Jaya Sakti Makassar. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 115-128.
- Aini, N. (2019). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Ukur Kinerja Manajerial Pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan. . {Skripsi} *Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Medan*.
- Akuntansi, J. (2004). *Panduan Skripsi FEB UMSU*.
- Alfajri, R. (2017). Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Untuk Pengukuran Kinerja Pusat Pendapatan Pada PT Gresik Cipta Sejahtera Medan. . (Skripsi) *Universitas Medan Area Sumatera Utara, Medan*.
- Anthony, N. R. (2013). *Management Control System. Jakarta : Salemba Empat Edisi 1*.
- Asrita, V. (2014). Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Dasar Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya Pada PT. Sawit Bandar Durian Medan. *Skripsi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*.
- Hafsah. (2017). Analisis Penerapan Rasio Keuangan Sebagai Alat Ukur Kinerja Keuangan Pada Suatu Perusahaan.
- Halim, A. (2016). Akuntansi Sektor Publik : Akuntansi Keuangan Daerah Jakarta. *Salemba Empat*.
- Hansen. (2013). Manajemen Biaya Edisi Bahasa Indonesia Buku Kedua. *Jakarta: Salemba Empat*.
- Hanum, Z. (2011). Analisis Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Pada Kabupaten Serdang Bedagai . *Jurnal Manajemen dan Bisnis 11 (1)*.
- M, N. B. (2020). Pengaruh Efektifitas Anggaran Biaya Operasional Pada PT Pelindo IV (Persero) Cabang Makassar. *Macakka*. 1(3). . 237-246.
- Mawarni, Z. (2016). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya. *Jurnal Ilmu Riset Ekonomidan Bisnis*. 9(2).
- Mulyadi. (2001). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi, J. S. (2016). Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen . *Jakarta; Aditya Media*.
- Nafarin, M. (2015). Penganggaran Perusahaan (ketiga). *Jakarta: Salemba Empat*.
- Ningrum, A. (2019). Pengendalian Anggaran Berbasis Sistem Informasi Terpadu (SIT) Ellipse Untuk Eksekusi RKAP dan RKAP. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*. 8(6).
- Purwanti, D. d. (2018). Penganggaran Perusahaan. *Teknik Mengetahui Penyajian*

Anggaran Perusahaan Sebagai Pedoman Pelaksanaan dan Pengendalian Aktifitas.

- Rindengan, H. M. (2022). Analisis Varians Biaya Operasi Dalam Mengukur Pengendalian Biaya Operasional PT. Hasrat Abadi Manado. *Jurnal LPPM Bidang EKOSOSBUDKUM*. 887-896.
- Rivai, M. (2015). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT. Yudishtira Ghalia Indonesia Cabang Medan. *Skripsi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*.
- Saragih, F. (2016). Analisis Du Point System Dalam Mengukur Kinerja Keuangan Pada PT. Melenium Primarindo Sejarah *Jurnal Pajak dan Bisnis*.
- Sari, E. N. (2010). Konsep Anggaran Dalam Perspektif Balance Score. *Suatu Tinjauan Teoritis Akuntansi dan Bisnis Jurnal vol 10 no 2*.
- Septian, D. N. (2017). *Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Menilai Kinerja Manajer Pusat Laba Pada PT. Mestika Mandiri Medan. {Skripsi}. Universitas Sumatera Utara., Medan.*
- Septian, D. N. (2019). *Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Menilai Kinerja Manajer Pusat Laba Pada PT Mustika Mandiri Medan. {Skripsi}. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Medan.*
- Setyaningrum, R. M. (2009). *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja (Studi di Bagian PT PAL Surabaya-Divisi Kapal Perang). Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis. 9(2).*
- Sinambela, E. (2016). Analisis Kinerja Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Pada Pemerintah Provsu. *Jurnal Riset Akuntansi*, 1-18.
- Siregar, B. (2013). *Akuntansi Manajemen Jakarta Salemba Empat*.
- Suadi, A. (2011). *Sistem Pengendalian Manajemen. Penerbit BPFE UGM Yogyakarta*.
- Syafina, T. R. (2022). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan PT. Sumbe Satwa Sejahtera Di Medan. *Jurnal Akuntansi UNIHAZ:JAZ*.
- Syafrida, R. (2017). *Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Manajer Pada PT Mopoliraya. {Skripsi}. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Medan.*
- Wahyudi, R. T. (2009). *Analisis Penerapan Pusat Pertanggungjawaban Pendapatan Pada Unit Under Writing Non Marine di PT Asuransi Jasa Indonesia (PERSERO). {Tesis}. Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.*
- Wilmar, C. D. (2019). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan pada PT. Wahana Wirawan Manado-Nissan Datsun Martadinata. *Penerapan Akuntansi, Jurnal EMBA vol 1, 1041-1050.*

LEMBAR WAWANCARA

1. Apakah perusahaan telah menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan?

Jawab : Ya, PT. Perkebunan Nusantara III Medan telah menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Hal ini dapat dilihat dari adanya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada masing-masing karyawan yang tercermin dalam struktur organisasi perusahaan dan adanya anggaran penjualan sebagai salah satu alat yang digunakan untuk mengukur kinerja manajer pusat pendapatan.

2. Apakah terdapat pembagian tugas secara tertulis yang lengkap dengan perincian intruksi manual untuk setiap pekerjaan?

Jawab : Ya, perusahaan telah membuat pembagian tugas secara tertulis yang menjelaskan tugas dari masing-masing pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan.

3. Siapakah yang diperlakukan sebagai pusat pendapatan dalam perusahaan?

Jawab : Yang diperlakukan sebagai pusat pendapatan adalah manajer penjualan, yang bertugas untuk meningkatkan hasil perkebunan yang dijual, membina hubungan baik dengan perusahaan lain atau pihak ke3, menganalisa pasar, membuat ramalan penjualan.

4. Siapakah yang bertanggungjawab dalam membuat anggaran penjualan?

Jawab : Yang bertanggungjawab membuat anggaran penjualan adalah manajer penjualan.

5. Bagaimana proses penyusunan anggaran penjualan pada perusahaan? Apakah menggunakan pendekatan *Top Down*, *Bottom Up* atau Campuran?

Jawab : Perusahaan menggunakan pendekatan *bottom up*, dimana perusahaan melibatkan atasan dan bawahan untuk berpartisipasi dalam menyusun rencana perusahaan secara keseluruhan setiap cabang, kebijakan penyusunan anggaran yang melibatkan seluruh unit organisasi dalam perusahaan akan menghasilkan seluruh unit organisasi dalam perusahaan akan menghasilkan anggaran yang lebih rasional. Yang dibuat dari kebun, kemudian di validasi bagian teknik seperti pengolahan kemudian hasilnya ke bagian anggaran.

6. Faktor-faktor apa saja yang menjadi pertimbangan oleh perusahaan dalam menyusun anggaran penjualan ?

Jawab : Faktor-faktor yang menjadi pertimbangan perusahaan dalam menyusun anggaran penjualan yaitu realisasi penjualan yang terjadi pada tahun sebelumnya serta faktor-faktor seperti faktor alam yang menghambat pertumbuhan dan faktor turunnya jumlah pembelian di karenakan persaingan harga dan rendahnya

pemasok dari pihak lain atau dari pihak ke-3.

7. Dalam menilai anggaran dan realisasi adakah batas yang dianggap signifikan/material?

Jawab : Tidak ada batasan yang dianggap signifikan dalam menilai anggaran dan realisasi, perusahaan hanya mempertimbangkan kondisi perekonomian pada saat yang bersangkutan.

8. Apakah perusahaan melakukan evaluasi terhadap kinerja manajer penjualan? Kapan evaluasi tersebut dilaksanakan?

Jawab : Perusahaan melakukan evaluasi terhadap kinerja manajer penjualan setiap enam bulan sekali dan berdasarkan hasil evaluasi tersebut, perusahaan akan menetapkan tindakan perbaikan untuk lebih meningkatkan kinerja manajer penjualan di periode mendatang.

9. Apakah ada pemberian reward dan punishment kepada manajer penjualan terhadap pencapaian target penjualan? Jika ada, dalam bentuk apa reward dan punishment tersebut diberikan?

Jawab : Perusahaan telah menetapkan pemberian reward dan punishment kepada manajer penjualan terhadap pencapaian target penjualan. Jika kinerja manajer penjualan dianggap baik/memuaskan, maka manajer tersebut akan diberi reward berupa tour gratis, kenaikan gaji, dan bahkan kenaikan jabatan. Dan sebaliknya, jika kinerja manajer penjualan dianggap buruk, maka manajer tersebut akan mendapatkan teguran.

10. Mengapa pendapatan perusahaan mengalami naik turun yang tidak stabil di tiap tahunnya?

Jawab : Dikarenakan di setiap tahunnya perusahaan mengalami faktor- faktor yang berbeda- beda di setiap tahunnya yang dimana faktor itu sendiri seperti faktor alam yang tidak bisa kita duga sebelumnya sehingga terjadinya pembuahan yang tidak sempurna dan tingkat penjualan menurun. Dan terjadinya penurunan tingkat produksi dari pemasok lainnya.

PT PERNEBUNAN NUSANTARA III													PENJUALAN EKSPOR DAN LOKAL - KARET Re.kg. 000R20												
Realisasi			Penjualan (Kg)			NKA Dolar FOB/Kg			Head ya Terjual			Jumlah NKA Dolar FOB			Perjanjian Kerja dalam Pip			Bulan Desember 2019							
Bulan ini	s.d Bulan ini	RIKAP	Bulan ini	s.d Bulan ini	RIKAP	Bulan ini	s.d Bulan ini	Realisasi	Realisasi	Realisasi	Bulan ini	s.d Bulan ini	Realisasi	Bulan ini	s.d Bulan ini	Realisasi	Bulan ini	s.d Bulan ini	Realisasi	Bulan ini	s.d Bulan ini	Realisasi			
1,751,880	16,329,420	20,771,340	3,158,603	29,472,030	31,950,633	20,771,340	3,158,603	1,381	1,553	1,5013	1,510	1,510	1,510	2,436,940.21	25,367,360.40	31,094,212.30	34,273,626.697	359,764,054.265	441,650,110.297	441,650,110.297	63,928,134,000	596,223,265,000	236,469,210,735		
824,520	9,938,700	12,303,360	2,073,723	19,225,710	1,658	1,462	1,462	1,462	1,5753	1,400	1,400	1,400	1,206,365.81	16,481,235.60	19,381,378.30	18,955,345.024	234,073,029.455	276,778,726.796	276,778,726.796	43,548,186,000	493,739,895,000	199,666,875,546			
302,400	1,290,240	3,669,740	512,840	4,864,800	1,368	1,304	1,304	1,304	1,4146	1,255	1,255	1,255	394,329.80	1,766,411.20	5,077,875.60	5,531,140.335	24,832,743.428	71,010,255.657	71,010,255.657	9,650,448,000	91,579,660,000	66,847,076,572			
634,860	5,100,480	4,818,240	572,240	5,381,520	1,386	1,340	1,340	1,340	1,3771	1,250	1,250	1,250	837,444.80	7,120,713.60	6,634,956.40	11,787,140.738	100,758,241.382	94,861,125.874	94,861,125.874	10,729,500,000	100,903,500,000	146,259,618			
1,177,234	11,657,268	9,352,387	519,431	4,806,427	22,931.54	20,482.70	20,482.70	20,482.70	22,931.54	20,899.99	21,000.00	21,000.00	2,436,940.21	25,367,360.40	31,094,212.30	34,273,626.697	359,764,054.265	441,650,110.297	441,650,110.297	63,928,134,000	596,223,265,000	236,469,210,735			
41,280	799,869	1,027,215	276,184	2,760,130	22,882.03	23,773.55	23,773.55	23,773.55	21,114.84	23,249.97	23,250.00	23,250.00	18,302,620.200	881,372,000	881,372,000	881,372,000	18,302,620.200	21,689,478,100	21,689,478,100	6,421,269,000	64,173,015,000	46,870,394,600			
-	44,884	53,062	21,869	219,556	10,117.84	8,872.05	8,872.05	8,872.05	10,117.84	8,971.09	8,971.09	8,971.09	464,133.700	-	-	-	-	533,896.535	197,107,000	197,107,000	1,969,854,000	1,969,854,000	1,515,720,300		
-	16,596	20,757	8,415	84,085	9,942.32	8,868.14	8,868.14	8,868.14	9,942.32	8,766.33	8,766.33	8,766.33	165,002.700	-	-	-	-	204,833,080	82,535,000	82,535,000	824,840,000	824,840,000	659,837,300		
-	2,737	7,145	3,138	31,365	9,997.62	9,231.85	9,231.85	9,231.85	9,997.62	7,735.18	7,734.03	7,734.03	27,363.400	-	-	-	-	65,961,565	24,273,000	24,273,000	242,578,000	242,578,000	215,214,520		
1,177,234	11,657,268	9,352,387	519,431	4,806,427	22,931.54	20,482.70	20,482.70	20,482.70	22,931.54	20,899.99	21,000.00	21,000.00	2,436,940.21	25,367,360.40	31,094,212.30	34,273,626.697	359,764,054.265	441,650,110.297	441,650,110.297	63,928,134,000	596,223,265,000	236,469,210,735			
-	183,569	255,832	26,451	245,226	21,481.96	20,287.51	20,287.51	20,287.51	21,481.96	16,064.72	16,064.99	16,064.99	4,160,176.566	3,378,922.059	4,571,183,011	4,571,183,011	4,160,176.566	5,344,166.631	4,571,183,011	205,389,000	1,904,179,000	1,472,743,058			
18,306	164,667	225,209	13,225	122,613	18,851.00	18,308.00	18,308.00	18,308.00	18,851.00	15,529.36	15,529.36	15,529.36	335,146,248	335,146,248	335,146,248	335,146,248	335,146,248	4,921,569,542	4,921,569,542	200,687,000	1,860,406,000	1,673,699,735			
18,306	164,667	225,209	13,225	122,613	18,851.00	18,308.00	18,308.00	18,308.00	18,851.00	15,529.36	15,529.36	15,529.36	335,146,248	335,146,248	335,146,248	335,146,248	335,146,248	4,921,569,542	4,921,569,542	200,687,000	1,860,406,000	1,673,699,735			
516,840	5,696,990	3,284,000	128,160	1,216,200	19,687.89	19,739.19	19,739.19	19,739.19	19,687.89	18,825.00	18,825.00	18,825.00	112,256,573.820	10,175,488.220	10,175,488.220	10,175,488.220	10,175,488.220	65,093,966.640	65,093,966.640	2,412,612,000	22,894,865,000	89,361,609,820			
120,890	1,228,760	2,741,760	149,060	1,345,380	20,037.67	20,037.67	20,037.67	20,037.67	19,127.46	18,750.00	18,750.00	18,750.00	23,552,184.000	2,423,766,160	23,552,184.000	23,552,184.000	23,552,184.000	53,747,870.400	53,747,870.400	2,682,375,000	25,253,975,000	1,703,691,000			
1,033	12,402	16,788	-	-	9,864.47	17,011.62	17,011.62	17,011.62	12,356.04	-	-	-	10,180,000	10,180,000	210,978,100	10,180,000	210,978,100	231,898,235	231,898,235	205,389,000	1,904,179,000	1,472,743,058			
72,891	584,683	551,681	-	-	14,700.00	12,683.92	12,683.92	12,683.92	11,897.40	-	-	-	34,612,580	34,612,580	7,154,247,583	34,612,580	7,154,247,583	6,115,247,583	6,115,247,583	2,412,612,000	22,894,865,000	89,361,609,820			
-	3,411	5,472	-	-	10,147.34	9,099.18	9,099.18	9,099.18	10,147.34	6,325.00	6,325.00	6,325.00	-	-	-	-	-	25,271,338,000	25,271,338,000	822,250,000	7,583,675,000	7,583,675,000			
-	-	1,579,458	130,000	1,199,000	-	-	-	-	16,000.00	6,325.00	6,325.00	6,325.00	-	-	-	-	-	-	-	-	822,250,000	7,583,675,000	7,583,675,000		
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
-	-	3,870	-	-	15,550.00	-	-	-	15,550.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	60,178,500	60,178,500	-	-	23,138,000		
1,966,950	20,959,896	19,355,696	1,283,258	12,162,605	21,024.70	21,427.63	21,427.63	21,427.63	20,528.03	16,963.28	19,036.18	19,036.18	41,354,535,986	440,551,848,648	397,334,253,786	440,551,848,648	440,551,848,648	397,334,253,786	397,334,253,786	24,360,451,000	231,553,817,000	201,997,931,649			
3,718,930	36,898,406	40,067,038	4,441,661	41,634,635	20,336.55	21,695.01	21,695.01	21,695.01	20,936.52	19,876.49	19,876.49	19,876.49	75,828,162,693	800,315,902,914	839,984,984,083	800,315,902,914	800,315,902,914	839,984,984,083	839,984,984,083	88,286,585,000	827,777,182,000	27,461,279,086			
3,718,930	36,898,406	40,067,038	4,441,661	41,634,635	20,336.55	21,695.01	21,695.01	21,695.01	20,936.52	19,876.49	19,876.49	19,876.49	75,828,162,693	800,315,902,914	839,984,984,083	800,315,902,914	800,315,902,914	839,984,984,083	839,984,984,083	88,286,585,000	827,777,182,000	27,461,279,086			



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL

Nama Mahasiswa : Thalia Aisha Salsabila
NPM : 1905170205
Dosen Pembimbing : Isna Ardila, SE., M.Si
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Judul Penelitian : Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan.

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- Data yang menguji permasalahan - teori dan pendukung dari permasalahan	6 April 2023	
Bab 2	- landasan teori - kerangka berfikir di perkant & teori-teori	10 May 2023	
Bab 3	- Definisi operasional - Kisi-kisi wawancara - teknik analisis data	23 May 2023	
Daftar Pustaka	- Gandaan Arifin mendelay	30 May 2023	
Instrumen Pengumpulan Data Penelitian	Data Angket & Realisasi Persepsi	8 Juni 2023	
Persetujuan Seminar Proposal	Selesai Bimbingan Proposal	13 Juni 2023	

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

(Assoc. Prof. Dr. Zulia Hanum, SE., M.,Si)

Medan, Juni 2023
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

(Isna Ardila, SE., M.Si)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN

No. Agenda: /JDL/SKR/AKT/FEB/UMSU/16/01/2023

Kepada Yth.
Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
di Medan

Medan, 16/01/2023

Dengan hormat.
Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Thalia Aisha Salsabila
NPM : 1905170205
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Dalam rangka proses penyusunan skripsi, saya bermohon untuk mengajukan judul penelitian berikut ini:

Identifikasi Masalah : Apakah akuntansi manajemen berpengaruh terhadap pengambilan keputusan pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan Apakah penerapan prinsip Good Corporate Governance (GCG) berpengaruh terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan baik secara parsial maupun simultan pada PT Perkebunan Nusantara III Medan Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam merealisasikan pendapatan yang belum mencapai anggaran pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan

Rencana Judul : 1. PENGARUH AKUNTANSI MANAJEMEN TERHADAP PENGAMBILAN KEPUTUSAN
2. PENGARUH PENERAPAN PRINSIP GOOD CORPORATE GOVERNANCE TERHADAP KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN
3. ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA MANAJER PUSAT PENDAPATAN

Objek/Lokasi Penelitian : PT. Perkebunan Nusantara III Medan

Demikianlah permohonan ini saya sampaikan. Atas perhatiannya saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya
Pemohon


(THALIA AISHA SALSABILA)



PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN

Nomor Agenda: /JDL/SKR/AKT/FEB/UMSU/16/01/2023

Nama Mahasiswa : Thalia Aisha Salsabila
NPM : 1905170205
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Tanggal Pengajuan Judul : 16/01/2023
Nama Dosen pembimbing*) : Isna Ardila, SE., M.Si (30 Januari 2023)

Judul Disetujui**)

Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggung-
jawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja
Manajer Pusat Pendapatan Pada PT. Perkebunan
Nusantara III Medan

Disahkan oleh:
Ketua Program Studi Akuntansi

(Dr. Zulia Hanum, S.E., M.Si.)

Medan, 3 Februari 2023

Dosen Pembimbing

(Isna Ardila, SE., M.Si.)

Keterangan:

*) Diisi oleh Pimpinan Program Studi

***) Diisi oleh Dosen Pembimbing

setelah disahkan oleh Prodi dan Dosen Pembimbing, scan/foto dan uploadlah lembar ke-2 ini pada form online "Upload pengesahan Judul Skripsi"



UMSU

Kepada Yth.
Bapak Dekan
Fakultas Ekonomi
Univ. Muhammadiyah Sumatera Utara

PERMOHONAN IZIN PENELITIAN

Medan, April

2023



Assalamu'alaikum Wr.Wb

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama Lengkap : T H A L I A A I S H A S A L S A B I L A

NPM : 1 9 0 5 1 7 0 2 0 5

Tempat/Tgl Lahir : J A K A R T A 1 0 S E P T E M B E R 1 9 9 9

Program Studi : Akuntansi

Alamat Mahasisw : J L. M A R E L A N P S. I R E L

Tempat Penelitian: P T. P E R K E B U N A N N U S A N T A R A I I I (P E R S E R O)

Alamat Penelitian : J L. S E I B A T A N G H A R I N O. 2

Memohon kepada Bapak untuk pembuatan izin penelitian sebagai syarat untuk memperoleh data dan identifikasi masalah dari perusahaan tersebut guna pengajuan judul penelitian.

Berikut saya lampirkan syarat-syarat lain :

1. Kwitansi SPP tahap berjalan

Demikian permohonan ini saya buat dengan sebenarnya, atas perhatian Bapak saya ucapkan terima kasih

Diketahui :
Ketua jurusan / Sekretaris

(Riva Ubar Harahap, SE., M.Si., Ak .CA, CPA) (

Wassalam
Pemohon

Thalia Aisha Salsabila)



UMSU
Agung | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019

Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<http://feb.umsu.ac.id>

feb@umsu.ac.id

[umsuMEDAN](https://www.facebook.com/umsuMEDAN)

[umsuMEDAN](https://www.instagram.com/umsuMEDAN)

[umsuMEDAN](https://www.tiktok.com/@umsuMEDAN)

[umsuMEDAN](https://www.youtube.com/channel/UC...)

Nomor : 990/II.3-AU/UMSU-05/F/2023
Lampiran : -
Perihal : **Izin Riset Pendahuluan**

Medan, 14 Ramadhan 1444 H
05 April 2023 M

Kepada Yth.
Bapak/Ibu Pimpinan
PT. Perkebunan Nusantara III Medan
Jln. Sei Batang Hari No. 2 Medan
di-
Tempat

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa kami akan menyelesaikan studi, untuk itu kami memohon kesediaan Bapak / Ibu sudi kiranya untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di Perusahaan / Instansi yang Bapak / Ibu pimpin, guna untuk penyusunan skripsi yang merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program Studi Strata Satu (S-1)

Adapun mahasiswa/i di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

Nama : Thalia Aisha Salsabila
Npm : 1905170205
Program Studi : Akuntansi
Semester : VIII (Delapan)
Judul Skripsi : Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan

Demikianlah surat kami ini, atas perhatian dan kerjasama yang Bapak / Ibu berikan kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



Tembusan :

1. Peringgal



Dr. H. Janbri., SE., MM., M.Si
NIDN : 0109086502





Perkebunan Nusantara

Medan, 12 Mei 2023

Nomor
Lamp.
Hal

: BUMU/XI 633 /2023

: -

: Izin Riset Pendahuluan

Kepada Yth :

Dekan

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Jl. Kapten Mukhtar Basri No.3

di -

Medan

Sehubungan dengan surat dari Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Nomor: 990/II.3-AU/UMSU-05/F/2023 tanggal 05 April 2023 perihal tersebut di atas, dapat kami sampaikan bahwa Izin Riset Pendahuluan dari Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara di PT Perkebunan Nusantara III (Persero) **Bagian Operasional Keuangan Dan Akuntansi (BOKA)** pada tanggal **15 s/d 30 Mei 2023** pada prinsipnya dapat disetujui. Adapun peneliti tersebut sebagai berikut :

Nama : Thalia Aisha Salsabila

NPM : 1905170205

Jurusan : Akuntansi

Judul : **Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pada PT Perkebunan Nusantara III Medan**

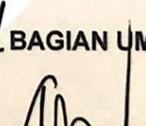
Selama melaksanakan Riset diwajibkan untuk memenuhi dan melaksanakan segala ketentuan yang ada pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) antara lain :

1. Mahasiswa/i tidak dibenarkan memasuki area kerja yang memiliki resiko bahaya tinggi dan segala biaya yang timbul berkaitan dengan Riset dimaksud (bila ada) ditanggung sepenuhnya oleh Mahasiswa/i yang bersangkutan.
2. Pakaian yang digunakan oleh Mahasiswa/i:
 - ✓ Pria : Kemeja Putih dan Celana panjang Hitam (tidak Jeans)
 - ✓ Wanita : Kemeja Putih dan Rok panjang Hitam.
3. Hasil melaksanakan Riset semata-mata dipergunakan untuk kepentingan Ilmiah, dan surat selesai Riset dikeluarkan setelah menyerahkan laporan hasil Riset (Skripsi) dalam bentuk Soft Copy (CD), Hard Copy sebanyak 1 (satu) eksemplar kepada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) cq Bagian Umum Kantor Direksi Medan.
4. Perusahaan tidak dapat memberikan data dan dokumen yang bersifat rahasia.
5. Tetap Melaksanakan Protokol Kesehatan.

Kepada Bagian tempat Mahasiswa/i melaksanakan Riset, diminta bantuan membuat Memorandum telah selesai melaksanakan Riset ditujukan ke Bagian Umum Kantor Direksi Medan.

Demikian disampaikan, agar maklum.

BAGIAN UMUM


Christian Orchard Tharonon
Kepala Bagian

Tembusan
- BOKA
- Mahasiswa ybs
- Di Aethi PKL & Riset/UMSU/izinpenelitianmassapandemi

AKHLAK – Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif

Jakarta

Gedung Agro Plaza Lantai 15

Jl. H. R. Rasuna Said Kav X2 – 1, Jakarta 12950

telp : +62 21 29183300, fax : +62 21 5203030

email : sekretariat@holding-perkebunan.com

PT Perkebunan Nusantara III (Persero)

Medan

Jl. Sei Batanghari No.2, Medan, 20122

telp : +62 61 8452244, fax : +62 61 8455177

email : cs@email.ptpn3.co.id



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya
Bila mengabdikan diri tu agar dibutuhkan
semua dan terpujikan

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019
Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003
<http://feb.umsu.ac.id> feb@umsu.ac.id [umsumedan](https://www.facebook.com/umsumedan) [umsumedan](https://www.instagram.com/umsumedan) [umsumedan](https://www.linkedin.com/company/umsumedan) [umsumedan](https://www.youtube.com/channel/UCumsumedan)

**PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING
PROPOSAL / SKRIPSI MAHASISWA**

NOMOR : 992/TGS/II.3-AU/UMSU-05/F/2023

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, berdasarkan
Persetujuan permohonan judul penelitian Proposal / Skripsi dari Ketua / Sekretaris :

Program Studi : Akuntansi
Pada Tanggal : 3 Februari 2023

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Proposal / Skripsi Mahasiswa :

Nama : Thalia Aisha Salsabila
N P M : 1905170205
Semester : VIII (Delapan)
Program Studi : Akuntansi
Judul Proposal / Skripsi : Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat
Penilaian Kinerja Manajer Pada PT. Perkebunan Nusantara III
Medan

Dosen Pembimbing : **Isna Ardila, SE., M.Si**

Dengan demikian di izinkan menulis Proposal / Skripsi dengan ketentuan :

1. Penulisan berpedoman pada buku panduan penulisan Proposal/ Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.
2. Pelaksanaan Sidang Skripsi harus berjarak 3 bulan setelah pelaksanaan Seminar Proposal ditandai dengan Surat Penetapan Dosen Pembimbing Skripsi
3. **Proyek Proposal / Skripsi** dinyatakan " **BATAL** " bila tidak selesai sebelum Masa Daluarsa tanggal : **05 April 2024**
4. Revisi Judul

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Ditetapkan di : Medan
Pada Tanggal : 14 Ramadhan 1444 H
05 April 2023 M



Dekan
Dr. H. Januri., SE., MM., M.Si
NIDN : 0109086502



Tembusan :

1. Pertinggal





BERITA ACARA SEMINAR PROGRAM STUDI AKUNTANSI

Pada hari ini *Senin, 10 Juli 2023* telah diselenggarakan seminar Program Studi Akuntansi menerangkan bahwa :

Nama : *Thalia Aisha Salsabila*
NPM. : *1905170205*
Tempat / Tgl.Lahir : *Jakarta, 10 September 1999*
Alamat Rumah : *Jln. Marelan ps.1 rel Gg. Awie No. 25 Medan*
Judul Proposal : *Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan*
Disetujui / tidak disetujui *)

Item	Komentar
Judul	<i>pahami judul.</i>
Bab I	<i>Perbaiki latar belakang dan deskripsi masalah.</i>
Bab II	<i>Tambah teori tentang penilaian kinerja dan contoh anggarannya.</i>
Bab III	<i>Perbaiki definisi operasional.</i>
Lainnya	<i>tambah daftar pustaka.</i>
Kesimpulan	<input checked="" type="checkbox"/> Lulus <input type="checkbox"/> Tidak Lulus

Medan, *10 Juli 2023*

TIM SEMINAR

Ketua

Assoc. Prof. Dr. Zulia Hanum, SE., M.Si

Sekretaris

Riva Ubar Harahap, SE., Ak., M.Si., CA., CPA

Pembimbing

Isna Ardila, SE., M.Si

Pembanding

Riva Ubar Harahap, SE., Ak., M.Si., CA., CPA



PENGESAHAN PROPOSAL

Berdasarkan hasil Seminar proposal Program Studi Akuntansi yang diselenggarakan pada hari *Senin, 10 Juli 2023* menerangkan bahwa:

Nama : Thalia Aisha Salsabila
NPM : 1905170205
Tempat / Tgl.Lahir : Jakarta, 10 September 1999
Alamat Rumah : Jln. Marelan ps.1 rel Gg. Awie No. 25 Medan
Judul Proposal : Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan

Proposal dinyatakan syah dan memenuhi Syarat untuk menulis Sekripsi dengan pembimbing : *Isna Ardila, SE., M.Si*

Medan, 10 Juli 2023

TIM SEMINAR

Ketua

Assoc. Prof. Dr. Zulia Hanum, SE., M.Si

Sekretaris

Riva Ubar Harahap, SE., Ak., M.Si., CA., CPA

Pembimbing

Isna Ardila, SE., M.Si

Pembanding

Riva Ubar Harahap, SE., Ak., M.Si., CA., CPA

Diketahui / Disetujui
a.n.Dekan
Wakil Dekan I

Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, SE, M.Si
NIDN : 0105087601



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

Sila sampaikan surat ini agar diterbitkan
secepat dan terangnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019

Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<http://feb.umsu.ac.id>

feb@umsu.ac.id

[umsumedan](#)

[umsumedan](#)

[umsumedan](#)

[umsumedan](#)

Nomor : 2151/II.3-AU/UMSU-05/F/2023
Lamp. : -
Hal : **Menyelesaikan Riset**

Medan, 27 Muharam 1445 H
14 Agustus 2023 M

Kepada Yth.
Bapak/ Ibu Pimpinan
PT. Perkebunan Nusantara III Medan
Jln. Sei Batang Hari No. 2 Medan
Di-
Tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa/i kami akan menyelesaikan studinya, mohon kesediaan bapak/ibu untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di perusahaan/instansi yang bapak/ibu pimpin, guna untuk **melanjutkan Penyusunan / Penulisan Skripsi pada Bab IV - V**, dan setelah itu mahasiswa yang bersangkutan mendapatkan surat keterangan telah selesai riset dari perusahaan yang bapak/ibu pimpin, yang merupakan salah satu persyaratan dalam penyelesaian program studi **Strata Satu (S1)** di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Adapun mahasiswa/i di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

Nama : Thalia Aisha Salsabila
N P M : 1905170205
Semester : VIII (Delapan)
Program Studi : Akuntansi
Judul Skripsi : Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan

Demikianlah harapan kami, atas bantuan dan kerjasama yang Bapak/Ibu berikan, Kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



Tembusan :

1. Peringgal



Dekan

Dr. H. Januri., SE., MM., M.Si

NIDN : 0109086502



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DATA PRIBADI

Nama : Thalia Aisha Salsabila
Tempat / Tanggal Lahir : Jakarta / 10 September 1999
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Kewarganegaraan : Indonesia
Anak ke : 2 dari 2 Bersaudara
Alamat : JL. Marelان Ps. 1 Rel Gg. Awie No. 25

DATA ORANG TUA

Nama Ayah : Sapiruddin Siregar
Nama Ibu : Nurhaidah Harahap
Alamat : JL. Marelان Ps. 1 Rel Gg. Awie No. 25

RIWAYAT PENDIDIKAN

2006-2012 : SD Hang Tuah II Medan
2012-2015 : SMP Negeri 7 Medan
2015-2018 : SMA Negeri 3 Medan

Demikian daftar riwayat hidup ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Medan, September 2023

Penulis



Thalia Aisha Salsabila



Perkebunan Nusantara
Medan, 31 Agustus 2023

Nomor : BUMU/X/1433 / 2023
Lamp. : -
Hal : Selesai Riset

Kepada Yth :
Dekan
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jl. Kapten Mochtar Basri No. 3
di -
Medan

Menghunjuk Surat Saudara Nomor : 990/II.3-AU/UMSU-05/F/2023 tanggal 05 April 2023 perihal Izin Riset Pendahuluan , dengan ini kami sampaikan bahwa:

No	Nama	NPM	Jurusan	Judul Skripsi
1	Thalia Aisha Salsabila	1905170205	Akuntansi	Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT Perkebunan Nusantara III Medan

telah selesai melaksanakan Riset di PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Bagian Operasional Keuangan Dan Akuntansi (BOKA) pada tanggal 15 s/d 30 Mei 2023 .

Demikian disampaikan agar maklum.

BAGIAN UMUM


Christian Orchard Tharonon
Kepala Bagian

Tembusan
- Marwan jps
D:\Astr:PKL & Riset\UMBU\SELESAI Riset\FakEkonomiDwBisnis

AKHLAK – Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif

Jakarta
Gedung Agro Plaza Lantai 15
Jl. H. R. Rasuna Said Kav X2 - 1, Jakarta 12950
telp : +62 21 29123300, fax : +62 21 5203030
email : sekretariat@holding-perkebunan.com

PT Perkebunan Nusantara III (Persero)

Medan
Jl. Sei Batanghari No.2, Medan, 20122
telp : +62 61 8452244, fax : +62 61 8455177
email : cs@email.ptpn3.co.id

PT PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)
(ENTITAS INDUK SAJA)
LAPORAN POSISI KEUANGAN
31 DESEMBER 2018

	Catatan	31 Desember 2018 Rp	31 Desember 2017 *) Rp	1 Januari 2017 *) Rp
ASET				
ASET LANCAR				
Kas dan setara kas	5	299.305.233.571	938.198.472.534	645.764.362.616
Piutang usaha	6			
Pihak berelasi	45	88.284.906.835	132.337.115	132.337.115
Pihak ketiga - bersih		97.553.716.500	-	-
Piutang lain-lain	7			
Pihak berelasi - bersih	45	6.835.923.475.465	3.446.308.119.203	1.611.267.543.048
Pihak ketiga - bersih		28.048.776.912	9.384.211.881	17.000.903.233
Persediaan	8	319.928.968.219	323.121.556.772	292.975.613.536
Aset biologis	9	46.655.241.855	98.960.615.764	104.761.454.588
Pajak dibayar dimuka	10	410.643.371.746	341.475.595.501	295.691.671.143
Aset lancar lainnya	11	16.104.275.460	23.136.535.039	10.126.790.715
Jumlah Aset Lancar		8.142.447.966.563	5.180.717.443.809	2.977.720.675.994
ASET TIDAK LANCAR				
Piutang lain-lain jangka panjang dari pihak berelasi - bersih	12,45	2.285.962.515.000	1.521.428.305.135	153.075.245.273
Investasi pada entitas anak - bersih	13	31.298.252.297.982	31.126.845.424.940	31.019.845.424.940
Investasi pada entitas asosiasi - bersih	14	38.783.874.000	38.783.874.000	38.783.874.000
Aset tanaman produktif - bersih	15	6.843.949.690.302	6.916.257.907.691	6.898.579.906.092
Aset tetap - bersih	16	4.794.714.079.885	4.453.815.515.463	4.441.920.016.806
Properti investasi - bersih	17	1.421.300.000.000	1.099.650.000.000	945.770.000.000
Beban tanggungan hak atas tanah - bersih	18	57.960.935.148	63.120.959.247	63.842.711.708
Pembibitan	19	13.894.570.212	12.236.704.350	16.952.747.536
Piutang plasma	20	-	3.090.890.893	6.858.034.856
Aset keuangan lainnya - bersih	21	13.100.000.000	26.656.000.000	13.956.000.000
Klaim pengembalian pajak	22	380.895.749.595	349.921.662.109	349.921.662.109
Aset tidak lancar lainnya - bersih	23	17.632.096.749	29.422.550.826	29.304.814.654
Jumlah Aset Tidak Lancar		47.166.445.808.873	45.641.229.794.654	43.978.810.437.974
JUMLAH ASET		55.308.893.775.436	50.821.947.238.463	46.956.531.113.968

*) Disajikan kembali (Catatan 52)

Lihat catatan atas laporan keuangan yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan.

PT PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)
(ENTITAS INDUK SAJA)
LAPORAN POSISI KEUANGAN
31 DESEMBER 2018 - Lanjutan

	Catatan	31 Desember 2018 Rp	31 Desember 2017 *) Rp	1 Januari 2017 *) Rp
LIABILITAS DAN EKUITAS				
LIABILITAS JANGKA PENDEK				
Utang bank	24	4.116.105.279.142	1.301.172.210.957	560.767.118.987
Utang usaha	25			
Pihak berelasi	45	107.397.480.010	10.707.020.675	7.859.123.970
Pihak ketiga		355.340.899.288	354.233.704.596	241.743.367.906
Utang lain-lain	26			
Pihak berelasi	45	155.774.204.619	44.201.153.794	32.850.566.194
Pihak ketiga		53.301.792.054	40.039.147.885	36.967.337.931
Utang pajak	27	36.608.455.756	268.675.443.142	75.488.032.394
Biaya yang masih harus dibayar	28	625.111.141.960	575.443.828.118	414.868.748.489
Uang muka pelanggan	29	77.942.175.204	127.891.664.087	162.079.158.047
Bagian pendapatan sewa diterima di muka jangka panjang yang jatuh tempo dalam waktu satu tahun	30	13.372.163.227	10.386.848.775	9.321.292.143
Bagian utang jangka panjang yang jatuh tempo dalam waktu satu tahun				
Utang bank	24	482.500.000.000	524.000.000.000	469.500.000.000
<i>Medium term notes</i>	31	-	300.000.000.000	-
Sewa pembiayaan		-	-	3.907.716.210
Jumlah Liabilitas Jangka Pendek		<u>6.023.453.591.260</u>	<u>3.556.751.022.029</u>	<u>2.015.352.462.271</u>
LIABILITAS JANGKA PANJANG				
Liabilitas pajak tangguhan - bersih	42	223.063.048.101	125.242.775.253	124.808.103.705
Utang bank jangka panjang - setelah dikurangi bagian yang jatuh tempo dalam waktu satu tahun	24	5.417.722.965.488	4.966.785.428.414	4.079.794.899.463
Utang lain-lain jangka panjang kepada pihak berelasi	12,45	10.216.934.328	10.453.828.062	9.331.456.335
Pendapatan sewa diterima di muka - setelah dikurangi bagian yang jatuh tempo dalam waktu satu tahun	30	270.309.757.326	274.046.578.934	232.312.834.193
Liabilitas imbalan kerja	44	2.197.171.091.387	2.525.407.677.340	2.418.628.998.533
Jumlah Liabilitas Jangka Panjang		<u>8.118.483.796.630</u>	<u>7.901.936.288.003</u>	<u>6.864.876.292.229</u>
JUMLAH LIABILITAS		<u>14.141.937.387.890</u>	<u>11.458.687.310.032</u>	<u>8.880.228.754.500</u>
EKUITAS				
Modal saham - nilai nominal				
Rp 1.000.000 per saham				
Modal dasar - 66.600.000 saham				
Modal ditempatkan dan disetor penuh - 34.059.877 saham pada tahun 2018, 2017 dan 2016	32	34.059.877.000.000	34.059.877.000.000	34.059.877.000.000
Komponen ekuitas lainnya	32	(22.894.979.682)	(22.894.979.682)	(22.894.979.682)
Surplus revaluasi	33	2.043.179.512.544	1.737.747.875.641	1.738.775.550.012
Saldo laba				
Ditentukan penggunaannya		1.603.336.878.563	1.603.336.878.563	1.603.336.878.563
Belum ditentukan penggunaannya		3.483.457.976.121	1.985.193.153.909	697.207.910.575
JUMLAH EKUITAS		<u>41.166.956.387.546</u>	<u>39.363.259.928.431</u>	<u>38.076.302.359.468</u>
JUMLAH LIABILITAS DAN EKUITAS		<u>55.308.893.775.436</u>	<u>50.821.947.238.463</u>	<u>46.956.531.113.968</u>

*) Disajikan kembali (Catatan 52)

Lihat catatan atas laporan keuangan yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan.

PT PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)
(ENTITAS INDUK SAJA)
LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2018

	Catatan	2018 Rp	2017 *) Rp
PENJUALAN	34	5.628.715.797.628	6.002.370.863.637
BEBAN POKOK PENJUALAN	35	2.971.989.581.484	2.736.041.248.422
KERUGIAN ATAS PERUBAHAN NILAI WAJAR ASET BIOLOGIS	9	<u>52.305.373.909</u>	<u>5.800.838.824</u>
LABA KOTOR		2.604.420.842.235	3.260.528.776.391
Beban pemasaran dan penjualan	36	(156.019.803.287)	(134.998.222.631)
Beban umum dan administrasi	37	(1.623.214.785.385)	(1.656.791.801.256)
Pendapatan dividen	13	355.421.934.343	225.376.174.495
Pendapatan keuangan	38	642.466.775.987	290.065.958.020
Beban keuangan	39	(661.764.279.521)	(435.373.800.259)
Pendapatan operasi lain	40	455.059.248.755	294.808.842.346
Beban operasi lain	41	<u>(130.766.564.627)</u>	<u>(48.775.599.636)</u>
LABA SEBELUM PAJAK		1.485.603.368.500	1.794.840.327.470
BEBAN PAJAK PENGHASILAN - BERSIH	42	<u>(218.859.911.561)</u>	<u>(399.813.231.570)</u>
LABA BERSIH TAHUN BERJALAN		1.266.743.456.939	1.395.027.095.900
PENGHASILAN (RUGI) KOMPREHENSIF LAIN			
Pos-pos yang tidak akan direklasifikasi ke laba rugi:			
Revaluasi aset tetap	16,33	305.431.636.903	(1.027.674.371)
Pengukuran kembali atas liabilitas imbalan kerja	44	308.695.153.696	(142.722.470.088)
Pajak tangguhan dari pengukuran kembali atas liabilitas imbalan kerja	42	<u>(77.173.788.423)</u>	<u>35.680.617.522</u>
Jumlah penghasilan (rugi) komprehensif lain tahun berjalan setelah pajak		<u>536.953.002.176</u>	<u>(108.069.526.937)</u>
JUMLAH PENGHASILAN KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN		<u>1.803.696.459.115</u>	<u>1.286.957.568.963</u>
LABA PER SAHAM DASAR	43	<u>37.192</u>	<u>40.958</u>

*) Disajikan kembali (Catatan 52)

Lihat catatan atas laporan keuangan yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan.

PT PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)
 (ENTITAS INDUK SAJA)
 LAPORAN PERUBAHAN EKUITAS
 UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2018

Catatan	Modal saham ditempatkan dan disetor penuh Rp	Komponen ekuitas lainnya Rp	Surplus revaluasi Rp	Saldo laba		Jumlah ekuitas Rp
				Telah ditentukan penggunaannya Rp	Belum ditentukan penggunaannya Rp	
Saldo per 1 Januari 2017 (sebelum disajikan kembali)	34.059.877.000.000	(22.894.979.682)	1.738.775.550.012	1.603.336.878.563	(27.134.566.011)	37.351.959.882.882
Dampak penyajian kembali	-	-	-	-	724.342.476.586	724.342.476.586
Saldo per 1 Januari 2017 *)	34.059.877.000.000	(22.894.979.682)	1.738.775.550.012	1.603.336.878.563	697.207.910.575	38.076.302.359.468
Laba bersih tahun berjalan	-	-	-	-	1.395.027.095.900	1.395.027.095.900
Pengukuran kembali program imbalan pasti	-	-	-	-	(107.041.852.566)	(107.041.852.566)
Surplus revaluasi	-	-	(1.027.674.371)	-	-	(1.027.674.371)
Saldo per 31 Desember 2017	34.059.877.000.000	(22.894.979.682)	1.737.747.875.641	1.603.336.878.563	1.985.193.153.909	39.363.259.928.431
Laba bersih tahun berjalan	-	-	-	-	1.266.743.456.939	1.266.743.456.939
Pengukuran kembali program imbalan pasti	-	-	-	-	231.521.365.273	231.521.365.273
Surplus revaluasi	-	-	305.431.636.903	-	-	305.431.636.903
Saldo per 31 Desember 2018	34.059.877.000.000	(22.894.979.682)	2.043.179.512.544	1.603.336.878.563	3.483.457.976.121	41.166.956.387.546

*) Disajikan kembali (Catatan 52)

Lihat catatan atas laporan keuangan yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan.

PT PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)
 (ENTITAS INDUK SAJA)
 LAPORAN ARUS KAS
 UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2018

	2018 Rp	2017 Rp
ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI		
Penerimaan kas dari pelanggan	5.393.060.022.525	6.029.521.156.731
Penerimaan kas lainnya	40.130.292.510	232.375.787.957
Pembayaran kas kepada pemasok dan karyawan	(3.056.271.500.864)	(4.047.443.768.459)
Pembayaran bonus karyawan dan tantiem	(652.945.609.642)	(15.073.345.000)
Pembayaran pajak penghasilan	(529.125.995.873)	(402.486.910.000)
Pembayaran denda pajak	(75.060.745.508)	-
Pembayaran Program Kemitraan dan Bina Lingkungan	-	(10.349.044.000)
Kas bersih yang diperoleh dari aktivitas operasi	1.119.786.463.148	1.786.543.877.229
ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI		
Penerimaan bunga	475.823.103.408	88.560.464.547
Penerimaan dividen	355.421.934.343	171.491.049.716
Perolehan aset tetap	(582.806.654.017)	(117.402.025.000)
Penambahan aset tanaman produktif	(126.322.499.141)	(58.126.564.000)
Kenaikan aset tidak lancar lainnya	(1.254.596.763)	-
Penambahan investasi pada entitas anak	-	(77.989.000.000)
Kas bersih yang diperoleh dari aktivitas investasi	120.861.287.830	6.533.925.263
ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN		
Penerimaan dari utang bank	5.142.716.989.199	995.000.000.000
Pelunasan pinjaman dari pihak berelasi	1.099.080.616.172	574.262.695.426
Penerimaan pinjaman dari pihak berelasi	103.025.923.329	-
Pemberian pinjaman kepada pihak berelasi	(5.254.881.381.449)	(1.206.892.220.000)
Pembayaran utang bank	(1.919.737.985.996)	(1.415.985.781.000)
Pembayaran bunga	(752.472.044.856)	(448.932.117.000)
Pembayaran <i>medium term notes</i>	(300.000.000.000)	-
Kas bersih yang digunakan untuk aktivitas pendanaan	(1.882.267.883.601)	(1.502.547.422.574)
(PENURUNAN) KENAIKAN BERSIH KAS DAN SETARA KAS	(641.620.132.623)	290.530.379.918
SELISIH KURS ATAS KAS DAN SETARA KAS	2.726.893.660	1.903.730.000
KAS DAN SETARA KAS AWAL TAHUN	938.198.472.534	645.764.362.616
KAS DAN SETARA KAS AKHIR TAHUN	299.305.233.571	938.198.472.534

Lihat catatan atas laporan keuangan yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan.

PT PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)
LAPORAN POSISI KEUANGAN
Tanggal 31 Desember 2019
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	<u>Catatan</u>	<u>31 Desember 2019</u>	<u>31 Desember 2018</u>
ASET			
ASET LANCAR			
Kas dan setara kas	4	2.566.431.503.110	299.305.233.571
Piutang usaha - neto	5		
Pihak ketiga		-	97.553.716.500
Pihak berelasi		117.853.045.800	88.284.906.835
Piutang lain-lain - neto	6		
Pihak ketiga		36.401.333.043	28.048.776.912
Pihak berelasi		10.170.976.567.599	6.835.923.475.465
Persediaan	8	296.565.419.980	319.928.968.219
Aset biologis	9	82.716.752.133	46.655.241.855
Pajak dibayar di muka	22a	100.861.837.748	30.943.393.951
Aset lancar lainnya	10	6.494.378.372	16.104.275.460
Total Aset Lancar		<u>13.378.300.837.785</u>	<u>7.762.747.988.768</u>
ASET TIDAK LANCAR			
Piutang lain-lain jangka panjang dari pihak berelasi - bersih	11	5.653.831.311.148	2.285.962.515.000
Investasi saham - neto	12	31.825.651.627.681	31.350.136.171.982
Aset tetap - neto	13	11.361.400.983.402	11.638.663.770.187
Properti investasi	14	1.642.060.000.000	1.421.300.000.000
Beban tanggungan hak atas tanah - neto	15	71.734.173.915	57.960.935.148
Pembibitan	16	17.553.221.110	13.894.570.212
Tagihan pajak	22b	480.408.957.824	760.595.727.390
Aset tidak lancar lainnya - neto	17	22.277.246.179	17.632.096.749
Total Aset Tidak Lancar		<u>51.074.917.521.259</u>	<u>47.546.145.786.668</u>
TOTAL ASET		<u>64.453.218.359.044</u>	<u>55.308.893.775.436</u>

Catatan atas laporan keuangan terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan.

PT PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)
LAPORAN POSISI KEUANGAN (lanjutan)
Tanggal 31 Desember 2019
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	31 Desember 2019	31 Desember 2018
LIABILITAS JANGKA PENDEK			
Utang bank jangka pendek	18	3.728.193.590.990	3.833.605.279.142
Utang usaha	19		
Pihak ketiga		284.254.581.984	341.687.256.945
Pihak berelasi		162.431.171.892	103.075.371.222
Utang lain-lain	20		
Pihak ketiga		60.679.338.594	47.685.268.542
Pihak berelasi		92.810.778.924	158.929.135.609
Uang muka pelanggan	21	115.493.162.527	77.942.175.204
Utang pajak	22c	36.024.487.791	36.608.455.756
Biaya masih harus dibayar	23	696.135.458.883	645.548.485.614
Bagian lancar atas pendapatan diterima di muka	24	11.268.232.325	13.372.163.227
Bagian lancar atas utang jangka panjang	25	12.667.498.910.403	783.236.025.000
Total Liabilitas Jangka Pendek		17.854.789.714.313	6.041.689.616.261
LIABILITAS JANGKA PANJANG			
Utang lain-lain jangka panjang kepada pihak berelasi	7	10.786.003.668	10.216.934.328
Pendapatan diterima di muka setelah dikurangi bagian yang jatuh tempo dalam satu tahun	24	345.359.312.589	270.309.757.326
Utang jangka panjang - setelah dikurangi bagian yang jatuh tempo dalam waktu satu tahun	25	1.892.208.200.830	5.399.486.940.487
Liabilitas imbalan kerja karyawan	26	2.497.235.780.011	2.197.171.091.387
Liabilitas pajak tangguhan - neto	22f	96.547.578.915	223.063.048.101
Total Liabilitas Jangka Panjang		4.842.136.876.013	8.100.247.771.629
Total Liabilitas		22.696.926.590.326	14.141.937.387.890
EKUITAS			
Modal saham – nilai nominal			
Rp1.000.000 per saham			
Modal dasar – 66.600.000 saham			
Modal ditempatkan disetor penuh – 34.059.877 saham			
(2018 : 34.059.877 saham)	27	34.059.877.000.000	34.059.877.000.000
Komponen ekuitas lainnya	27	(22.894.979.682)	(22.894.979.682)
Penghasilan komprehensif lain		2.039.505.373.935	2.043.179.512.544
Saldo laba			
Ditentukan penggunaannya		1.603.336.878.563	1.603.336.878.563
Belum ditentukan penggunaannya		4.076.467.495.902	3.483.457.976.121
Total Ekuitas		41.756.291.768.718	41.166.956.387.546
Total Liabilitas dan Ekuitas		64.453.218.359.044	55.308.893.775.436

Catatan atas laporan keuangan terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan.

PT PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)
LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN
Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember 2019
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	Tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember	
		2019	2018
PENDAPATAN	29	5.677.612.465.894	5.628.715.797.628
BEBAN POKOK PENJUALAN	30	3.644.435.729.356	2.971.989.581.484
LABA BRUTO		2.033.176.736.538	2.656.726.216.144
Keuntungan (kerugian) atas perubahan nilai wajar aset biologis	10	36.061.510.278	(52.305.373.909)
Beban pemasaran dan penjualan	31	(209.225.494.221)	(154.379.285.231)
Beban umum dan administrasi	32	(1.463.415.089.802)	(1.623.214.785.385)
Pendapatan operasi lain	33	1.104.112.313.461	810.026.431.986
Beban operasi lain	34	(269.472.787.489)	(132.407.082.683)
LABA USAHA		1.231.237.188.765	1.504.446.120.922
Bagian laba entitas asosiasi		250.614.026	454.751.112
Pendapatan keuangan	35	1.262.668.634.317	642.466.775.987
Beban keuangan	35	(1.284.168.584.737)	(661.764.279.521)
LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN		1.209.987.852.371	1.485.603.368.500
BEBAN PAJAK PENGHASILAN	22d	(178.203.259.537)	(218.859.911.561)
LABA TAHUN BERJALAN		1.031.784.592.834	1.266.743.456.939
PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN:			
Pos-pos yang tidak akan direklasifikasi ke laba rugi:			
Revaluasi aset tetap - tanah		-	305.431.636.903
Pengukuran kembali atas liabilitas imbalan kerja		(585.033.430.737)	308.695.153.697
Pajak penghasilan terkait		146.258.357.684	(77.173.788.424)
PENGHASILAN (RUGI) KOMPREHENSIF LAIN		(438.775.073.053)	536.953.002.176
TOTAL PENGHASILAN KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN		593.009.519.781	1.803.696.459.115
LABA PER SAHAM DASAR	36	30.293	37.192

Catatan atas laporan keuangan terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan.

PT PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)
LAPORAN PERUBAHAN EKUITAS
Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember 2019
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	Modal saham ditempatkan dan disetor penuh	Penghasilan komprehensif lain	Modal lainnya	Saldo Laba		
					Cadangan (ditentukan penggunaannya)	Belum ditentukan penggunaannya	Total
Saldo per 31 Desember 2017		34.059.877.000.000	(22.894.979.682)	1.737.747.875.641	1.603.336.878.563	1.985.193.153.909	39.363.259.928.431
Tambahan setoran modal		-	-	-	-	-	-
Pembagian dividen	27	-	-	-	-	-	-
Pengalihan ke saldo laba yang sudah ditentukan penggunaannya	27	-	-	-	-	-	-
Laba tahun berjalan		-	-	-	-	1.266.743.456.939	1.266.743.456.939
Laba (rugi) komprehensif tahun berjalan		-	-	-	-	-	-
Penambahan modal saham melalui Perhitungan nilai wajar pengalihan Saham milik pemerintah		-	-	-	-	-	-
Pengukuran kembali atas liabilitas imbalan kerja		-	-	-	-	231.521.365.273	231.521.365.273
Surplus revaluasi aset tetap		-	-	305.431.636.903	-	-	305.431.636.903
Saldo per 31 Desember 2018		34.059.877.000.000	(22.894.979.682)	2.043.179.512.544	1.603.336.878.563	3.483.457.976.121	41.166.956.387.546
Tambahan setoran modal		-	-	-	-	-	-
Pembagian dividen	27	-	-	-	-	-	-
Pengalihan ke saldo laba yang sudah ditentukan penggunaannya	27	-	-	-	-	-	-
Laba tahun berjalan		-	-	-	-	1.031.784.592.834	1.031.784.592.834
Penambahan modal saham melalui Perhitungan nilai wajar pengalihan Saham milik pemerintah		-	-	-	-	-	-
Pengukuran kembali atas liabilitas imbalan kerja		-	-	(3.674.138.609)	-	(438.775.073.053)	(438.775.073.053)
Surplus revaluasi aset tetap		-	-	-	-	-	(3.674.138.609)
Saldo per 31 Desember 2019		34.059.877.000.000	(22.894.979.682)	2.039.505.373.935	1.603.336.878.563	4.076.467.495.902	41.756.291.768.718

Catatan atas laporan keuangan terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan.

PT PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)
LAPORAN ARUS KAS
Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember 2019
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	<u>31 Desember 2019</u>	<u>31 Desember 2018</u>
ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI		
Penerimaan kas dari pelanggan	5.242.326.516.083	5.393.060.022.525
Pembayaran kas kepada pemasok dan karyawan	(4.412.347.393.586)	(3.056.271.500.864)
Kas yang diperoleh dari operasi	829.979.122.497	2.336.788.521.661
Penerimaan kas lainnya	280.186.769.567	40.130.292.510
Pembayaran pajak penghasilan	(253.518.522.597)	(529.125.995.873)
Pembayaran denda pajak	(50.009.763.182)	(75.060.745.508)
Pembayaran program PKBL	(11.578.261.480)	-
Pembayaran bonus karyawan dan tantiem	(107.017.800.000)	(652.945.609.642)
Kas neto yang diperoleh dari aktivitas operasi	688.041.544.805	1.119.786.463.148
ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI		
Penerimaan bunga	406.015.236.515	475.823.103.408
Penerimaan dividen	14.130.149.526	355.421.934.343
Perolehan aset tetap	(206.842.017.946)	(582.806.654.017)
Penjualan aset tetap	119.613.148.357	-
Penambahan aset tanaman produktif	(197.617.028.896)	(126.322.499.141)
Kenaikan aset tidak lancar lainnya	(22.077.039.097)	(1.254.596.763)
Penambahan investasi pada entitas anak	(35.000.000.000)	-
Kas neto yang digunakan untuk aktivitas investasi	78.222.448.459	120.861.287.830
ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN		
Penerimaan dari pinjaman bank	10.384.262.885.403	5.142.716.989.199
Penerimaan dari pinjaman institusi keuangan bukan bank	2.570.000.000.000	-
Pelunasan pinjaman dari pihak berelasi	3.729.482.890.508	1.099.080.616.172
Penerimaan (pelunasan) pinjaman dari pihak berelasi	(103.025.923.329)	103.025.923.329
Pemberian pinjaman kepada pihak berelasi	(9.152.463.808.553)	(5.254.881.381.449)
Pembayaran utang bank	(4.682.690.427.810)	(1.919.737.985.996)
Pembayaran bunga	(1.218.052.432.581)	(752.472.044.856)
Pembayaran <i>medium term notes</i>	-	(300.000.000.000)
Kas neto yang diperoleh untuk aktivitas pendanaan	1.527.513.183.638	(1.882.267.883.601)
KENAIKAN (PENURUNAN) NETO KAS DAN SETARA KAS	2.293.777.176.902	(641.620.132.623)
DAMPAK NETO SELISIH KURS ATAS KAS DAN SETARA KAS	(26.650.907.363)	2.726.893.660
KAS DAN SETARA KAS AWAL TAHUN	299.305.233.571	938.198.472.534
KAS DAN SETARA KAS AKHIR TAHUN	2.566.431.503.110	299.305.233.571

Catatan atas laporan keuangan terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan.

PT PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)
LAPORAN POSISI KEUANGAN
Tanggal 31 Desember 2020
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	31 Desember 2020	31 Desember 2019
ASET			
ASET LANCAR			
Kas dan setara kas	4	1.940.043.010.061	2.566.431.503.110
Piutang usaha - neto	5		-
Pihak ketiga			
Pihak berelasi		176.296.227.670	117.853.045.800
Piutang lain-lain - neto	6		
Pihak ketiga		47.530.973.638	36.401.333.043
Pihak berelasi		11.094.757.015.252	10.170.976.567.599
Persediaan	7	255.713.565.230	296.565.419.980
Aset biologis	8	85.827.849.728	82.716.752.133
Pajak dibayar di muka	21a	23.153.010.438	100.861.837.748
Aset lancar lainnya	9	8.321.099.632	6.494.378.372
Total Aset Lancar		13.631.642.751.649	13.378.300.837.785
ASET TIDAK LANCAR			
Piutang lain-lain jangka panjang dari pihak berelasi - bersih	10	5.515.039.598.407	5.653.831.311.148
Investasi saham - neto	11	31.825.651.627.680	31.825.651.627.680
Aset tetap - neto	12	17.281.217.795.563	11.378.954.204.512
Properti investasi	13	1.773.410.000.000	1.642.060.000.000
Aset hak guna	16	19.880.205.514	-
Beban tangguhan hak atas tanah - neto	14	74.286.514.894	71.734.173.915
Tagihan pajak	21b	453.465.743.339	480.408.957.824
Aset tidak lancar lainnya - neto	15	23.221.628.081	22.277.246.180
Total Aset Tidak Lancar		56.966.173.113.478	51.074.917.521.259
TOTAL ASET		70.597.815.865.127	64.453.218.359.044

PT PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)
LAPORAN POSISI KEUANGAN (lanjutan)
Tanggal 31 Desember 2020
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	<u>Catatan</u>	<u>31 Desember 2020</u>	<u>31 Desember 2019</u>
LIABILITAS JANGKA PENDEK			
Utang bank jangka pendek	17	3.366.437.985.322	3.728.193.590.990
Utang usaha	18		
Pihak ketiga		349.943.653.012	284.254.581.984
Pihak berelasi		16.751.087.994	162.431.171.892
Utang lain-lain	19		
Pihak ketiga		66.836.840.313	60.679.338.594
Pihak berelasi		105.267.670.663	92.810.778.924
Uang muka pelanggan	20	31.340.472.323	115.493.162.527
Utang pajak	21c	64.972.118.607	36.024.487.791
Biaya masih harus dibayar	22	539.504.011.787	464.030.214.267
Bagian lancar atas pendapatan diterima di muka	23	2.083.995.369	11.268.232.327
Bagian lancar atas utang jangka panjang	24	13.035.168.524.634	12.667.498.910.403
Bagian lancar atas liabilitas sewa	16	8.450.741.812	
Bagian lancar atas liabilitas imbalan kerja karyawan	25	421.613.271.298	232.105.244.612
Total Liabilitas Jangka Pendek		18.008.370.373.134	17.854.789.714.311
LIABILITAS JANGKA PANJANG			
Utang lain-lain jangka panjang kepada pihak berelasi	35ix	15.563.745.734	10.786.003.666
Pendapatan diterima di muka setelah dikurangi bagian yang jatuh tempo dalam satu tahun	23	337.820.581.472	345.359.312.587
Utang jangka panjang - setelah dikurangi bagian yang jatuh tempo dalam waktu satu tahun	24	646.544.179.055	1.892.208.200.830
Liabilitas imbalan kerja karyawan	26	2.303.784.191.285	2.497.235.780.011
Liabilitas pajak tangguhan - neto	21f	145.071.698.942	96.547.578.915
Liabilitas sewa jangka panjang	16	12.209.549.448	-
Total Liabilitas Jangka Panjang		3.460.993.945.936	4.842.136.876.009
Total Liabilitas		21.469.364.319.070	22.696.926.590.320

EKUITAS

Modal saham – nilai nominal

PT PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)
LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN
Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember 2020
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	Tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember	
		2020	2019
PENDAPATAN	28	6.752.338.803.203	5.677.612.465.894
BEBAN POKOK PENJUALAN	29	3.884.741.639.327	3.644.435.729.356
LABA BRUTO		2.867.597.163.876	2.033.176.736.538
Keuntungan (kerugian) atas perubahan nilai wajar aset biologis	8	3.111.097.595	36.061.510.278
Beban pemasaran dan penjualan	30	(226.219.514.590)	(209.225.494.221)
Beban umum dan administrasi	31	(1.742.538.393.515)	(1.463.415.089.802)
Pendapatan operasi lain	32	527.942.430.670	1.104.112.313.461
Beban operasi lain	33	(285.731.295.022)	(269.472.787.489)
LABA USAHA		1.144.161.489.014	1.231.237.188.765
Bagian laba entitas asosiasi		-	250.614.026
Pendapatan keuangan	34	1.696.715.173.408	1.262.668.634.317
Beban keuangan	34	(1.366.970.287.710)	(1.284.168.584.737)
LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN		1.473.906.374.712	1.209.987.852.371
BEBAN PAJAK PENGHASILAN	21d	(290.960.515.670)	(178.203.259.537)
LABA TAHUN BERJALAN		1.182.945.859.042	1.031.784.592.834
PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN:			
Pos-pos yang tidak akan direklasifikasi ke laba rugi:			
Revaluasi aset tetap - tanah			-
Pengukuran kembali atas liabilitas imbalan kerja		42.263.475.433	(585.033.430.737)
Pajak penghasilan terkait		(9.297.964.595)	146.258.357.684
PENGHASILAN (RUGI) KOMPREHENSIF LAIN		32.965.510.838	(438.775.073.053)
TOTAL PENGHASILAN KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN		1.215.911.369.880	593.009.519.781

PT PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)
LAPORAN PERUBAHAN EKUITAS
Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember 2020
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	Modal saham ditempatkan dan disetor penuh	Modal lainnya	Penghasilan komperhensif lain	Cadangan (ditempatkan penggunaan
Saldo per 31 Desember 2018		34.059.877.000,000	(22.894.979.682)	2.043.179.512.544	1.603.336.8
Tambahan setoran modal	26	-	-	-	-
Pengalihan ke saldo laba yang sudah dientukan penggunaannya	26	-	-	-	-
Laba tahun berjalan		-	-	-	-
Penambahan modal saham melalui Perhitungan nilai wajar pengalihan Saham milik pemerintah		-	-	-	-
Pengukuran kembali atas liabilitas imbalan kerja Surplus revaluasi aset tetap		-	-	(3.674.138.609)	-
Saldo per 31 Desember 2019		34.059.877.000,000	(22.894.979.682)	2.039.505.373.935	1.603.336.8
Tambahan setoran modal	26	6.156.255.000.000	-	-	-
Pengalihan ke saldo laba yang sudah dientukan penggunaannya	26	-	-	-	-
Laba tahun berjalan		-	-	-	-
Penambahan modal saham melalui Perhitungan nilai wajar pengalihan Saham milik pemerintah		-	-	-	-
Pengukuran kembali atas liabilitas imbalan kerja Surplus revaluasi aset tetap		-	-	(6.433.691)	-
Saldo per 31 Desember 2020		40.216.132.000.000	(22.894.979.682)	2.039.498.940.244	1.603.336.7

Catatan atas laporan keuangan terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara k

PT PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)
LAPORAN ARUS KAS
Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember 2020
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	31 Desember 2020	31 Desember 2019
ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI		
Penerimaan kas dari pelanggan	6.773.399.640.896	5.242.326.516.083
Pembayaran kas kepada pemasok dan karyawan	(4.550.363.060.782)	(4.412.347.393.586)
Kas yang diperoleh dari operasi	2.223.036.580.114	829.979.122.497
Penerimaan kas lainnya	87.982.858.197	280.186.769.567
Penerimaan dari restitusi pajak	454.608.064.067	-
Pembayaran pajak penghasilan	(500.145.876.703)	(253.518.522.597)
Pembayaran denda pajak	-	(50.009.763.182)
Pembayaran program PKBL	(21.519.383.416)	(11.578.261.480)
Pembayaran bonus karyawan dan tantiem	(362.966.985.752)	(107.017.800.000)
Pembayaran kas lainnya	(275.036.734.253)	-
Kas neto yang diperoleh dari aktivitas operasi	1.605.958.522.254	688.041.544.805
ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI		
Penerimaan bunga	118.700.220	406.015.236.515
Penerimaan dividen	942.025.418	14.130.149.526
Perolehan aset tetap	-	(206.842.017.946)
Penjualan aset tetap	217.046.718.259	119.613.148.357
Penambahan aset tanaman produktif	(119.575.884.974)	(197.617.028.896)
Kenaikan aset tidak lancar lainnya	-	(22.077.039.097)
Penambahan investasi pada entitas anak	-	(35.000.000.000)
Kas neto yang digunakan untuk aktivitas investasi	98.531.558.923	78.222.448.459
ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN		
Penerimaan dari pinjaman bank	1.414.679.229.121	10.384.262.885.403
Penerimaan dari pinjaman institusi keuangan bukan bank	-	2.570.000.000.000
Pelunasan pinjaman dari pihak berelasi	2.460.097.011.754	3.729.482.890.508
Penerimaan (pelunasan) pinjaman dari pihak berelasi	-	(103.025.923.329)
Pemberian pinjaman kepada pihak berelasi	(2.089.517.992.123)	(9.152.463.808.553)
Pembayaran utang bank	(2.932.290.116.273)	(4.682.690.427.810)
Pembayaran bunga	-	(1.218.052.432.581)
Pembayaran <i>medium term notes</i>	(1.159.714.923.120)	-
Kas neto yang diperoleh untuk aktivitas pendanaan	(2.306.746.790.641)	1.527.513.183.638
KENAIKAN (PENURUNAN) NETO KAS DAN SETARA KAS	(602.256.709.464)	2.293.777.176.902
DAMPAK NETO SELISIH KURS ATAS KAS DAN SETARA KAS	(24.131.783.585)	(26.650.907.363)
KAS DAN SETARA KAS AWAL TAHUN	2.566.431.503.110	299.305.233.571
KAS DAN SETARA KAS AKHIR TAHUN	1.940.043.010.061	2.566.431.503.110

PT PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)
LAPORAN POSISI KEUANGAN
Tanggal 31 Desember 2021
(Disajikan dalam Rupiah. kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	31 Desember 2021	31 Desember 2020
ASET			
ASET LANCAR			
Kas dan setara kas	4,36a	2.296.728.412.617	1.940.043.010.061
Kas yang dibatasi penggunaannya	5	164.248.428.555	-
Piutang usaha - neto			
Pihak ketiga	6	-	-
Pihak berelasi	6,36b	1.222.006.336.609	176.296.227.670
Piutang lain-lain - neto			
Pihak ketiga	7	9.778.769.982	47.530.973.638
Pihak berelasi	7,36c	1.100.211.437.389	11.094.757.015.252
Persediaan	8	623.020.774.205	255.713.565.230
Aset biologis	9	149.161.889.285	85.827.849.728
Pajak dibayar di muka	22a	26.239.603.019	23.153.010.438
Aset lancar lainnya	10	20.950.968.198	8.321.099.632
Total Aset Lancar		5.612.346.619.859	13.631.642.751.649
ASET TIDAK LANCAR			
Piutang lain-lain jangka panjang dari pihak berelasi - bersih	11	17.331.468.144.797	5.515.039.598.407
Investasi saham - neto	12	32.286.377.891.268	31.825.651.627.680
Aset pajak tangguhan	22f	8.305.722.295	-
Aset tetap - neto	13	17.923.198.947.511	17.281.217.795.563
Properti investasi	14	1.882.810.000.000	1.773.410.000.000
Aset hak guna	17	21.787.540.979	19.880.205.514
Beban tangguhan hak atas tanah - neto	15	70.240.572.962	74.286.514.894
Tagihan pajak	22b	509.497.337.394	453.465.743.339
Aset tidak lancar lainnya - neto	16	23.043.752.067	23.221.628.081
Total Aset Tidak Lancar		70.056.729.909.273	56.966.173.113.478
TOTAL ASET		75.669.076.529.132	70.597.815.865.127

Catatan atas laporan keuangan terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan.

PT PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)
LAPORAN POSISI KEUANGAN (lanjutan)
Tanggal 31 Desember 2021
(Disajikan dalam Rupiah. kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	31 Desember 2021	31 Desember 2020
LIABILITAS JANGKA PENDEK			
Utang bank jangka pendek	18	-	3.366.437.985.322
Utang usaha			
Pihak ketiga	19	515.524.099.792	349.943.653.012
Pihak berelasi	19,36f	30.255.810.173	16.751.087.994
Utang lain-lain			
Pihak ketiga	20	71.205.429.354	66.836.840.313
Pihak berelasi	20,36g	59.547.628.702	105.267.670.663
Uang muka pelanggan	21	195.284.425.931	31.340.472.323
Utang pajak	22c	632.779.774.247	64.972.118.607
Biaya masih harus dibayar	23	840.238.423.785	539.504.011.787
Bagian lancar atas pendapatan diterima di muka	24	-	2.083.995.369
Bagian lancar atas utang jangka panjang	25	2.462.228.096.370	13.035.168.524.634
Bagian lancar atas liabilitas sewa	17	22.547.809.758	8.450.741.812
Bagian lancar atas liabilitas imbalan kerja karyawan	26	412.583.826.061	421.613.271.298
Total Liabilitas Jangka Pendek		5.242.195.324.173	18.008.370.373.134
LIABILITAS JANGKA PANJANG			
Utang kepada pemegang saham	36i	1.751.337.360.411	-
Utang lain-lain jangka panjang kepada pihak berelasi	36j	16.497.197.543	15.563.745.734
Pendapatan diterima di muka setelah dikurangi bagian yang jatuh tempo dalam satu tahun	24	354.487.896.986	337.820.581.472
Utang jangka panjang - setelah dikurangi bagian yang jatuh tempo dalam waktu satu tahun	25	13.637.317.680.966	646.544.179.055
Liabilitas imbalan kerja karyawan	26	2.115.860.546.515	2.303.784.191.285
Liabilitas pajak tangguhan - neto	22f	-	145.071.698.942
Liabilitas sewa jangka panjang	17	4.066.861.113	12.209.549.448
Total Liabilitas Jangka Panjang		17.879.567.543.534	3.460.993.945.936
Total Liabilitas		23.121.762.867.707	21.469.364.319.070
EKUITAS			
Modal saham – nilai nominal			
Rp1.000.000 per saham			
Modal dasar – 66.600.000 saham			
Modal ditempatkan disetor penuh – 40.216.132 saham	27	40.216.132.000.000	40.216.132.000.000
Tambahan modal disetor		-	-
Komponen ekuitas lainnya	27	(76.401.287.234)	(22.894.979.682)
Penghasilan komprehensif lain		3.059.808.590.064	2.039.498.940.244
Saldo laba			
Ditentukan penggunaannya		1.603.336.719.707	1.603.336.719.707
Belum ditentukan penggunaannya		7.744.437.638.888	5.292.378.865.788
Total Ekuitas		52.547.313.661.425	49.128.451.546.057
Total Liabilitas dan Ekuitas		75.669.076.529.132	70.597.815.865.127

Catatan atas laporan keuangan terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan.

PT PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)
LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN
Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember 2021
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	Tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember	
		2021	2020
PENDAPATAN	29	10.440.394.474.376	6.752.338.803.203
BEBAN POKOK PENJUALAN	30	5.255.426.992.159	3.884.741.639.327
LABA BRUTO		5.184.967.482.217	2.867.597.163.876
Keuntungan (kerugian) atas perubahan nilai wajar aset biologis	9	63.334.039.557	3.111.097.595
Beban pemasaran dan penjualan	31	(182.226.973.275)	(226.219.514.590)
Beban umum dan administrasi	32	(1.893.843.160.278)	(1.742.538.393.515)
Pendapatan operasi lain	33	495.807.279.403	527.942.430.670
Beban operasi lain	34	(452.538.592.844)	(285.731.295.022)
LABA USAHA		3.215.500.074.780	1.144.161.489.014
Bagian laba entitas asosiasi			-
Pendapatan keuangan	35	1.252.282.006.982	1.696.715.173.408
Beban keuangan	35	(1.293.495.071.453)	(1.366.970.287.710)
LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN		3.174.287.010.309	1.473.906.374.712
BEBAN PAJAK PENGHASILAN	22f	772.663.672.795	290.960.515.670
LABA TAHUN BERJALAN		2.401.623.337.514	1.182.945.859.042
PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN:			
Pos-pos yang tidak akan direklasifikasi ke laba rugi:			
Revaluasi aset tetap – tanah		1.020.309.649.820	-
Pengukuran kembali atas liabilitas imbalan kerja		64.660.814.854	42.263.475.433
Pajak penghasilan terkait		(14.225.379.268)	(9.297.964.595)
PENGHASILAN (RUGI) KOMPREHENSIF LAIN		1.070.745.085.406	32.965.510.838
TOTAL PENGHASILAN KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN		3.472.368.422.920	1.215.911.369.880
LABA PER SAHAM DASAR	37	59.718	29.415

Catatan atas laporan keuangan terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan.

PT PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)
LAPORAN PERUBAHAN EKUITAS
Tahun yang Berakhir pada Tggal 31 Desember 2021
(Disajikan dalam Rupiah. kecuali dinyatakan lain)

Catatan	Modal saham ditempatkan dan disetor penuh	Modal lainnya	Penghasilan komprehensif lain		Saldo Laba		Total
			Penghasilan komprehensif lain non-revaluasi aset tetap	Penghasilan komprehensif lain revaluasi aset tetap	Cadangan (ditentukan penggunaannya)	Belum ditentukan penggunaannya	
Saldo per 31 Desember 2019	34.059.877.000.000	(22.894.979.682)	-	2.039.505.373.935	1.603.336.878.563	4.076.467.495.908	41.756.291.768.724
Tambahan setoran modal	27 6.156.255.000.000	-	-	-	(158.856)	-	6.156.254.841.144
Laba tahun berjalan	-	-	-	-	-	1.182.945.859.042	1.182.945.859.042
Penambahan modal saham melalui							
Perhitungan nilai wajar pengalihan Saham milik pemerintah	-	-	-	-	-	-	-
Pengukuran kembali atas liabilitas imbalan kerja	-	-	-	-	-	32.965.510.838	32.965.510.838
Surplus revaluasi aset tetap	-	-	-	(6.433.691)	-	-	(6.433.691)
Saldo per 31 Desember 2020	40.216.132.000.000	(22.894.979.682)		2.039.498.940.244	1.603.336.719.707	5.292.378.865.788	49.128.451.546.057
Tambahan setoran modal	27 -	(53.506.307.552)	-	-	-	-	(53.506.307.552)
Laba tahun berjalan	-	-	-	-	-	2.401.623.337.514	2.401.623.337.514
Penambahan modal saham melalui							
perhitungan nilai wajar pengalihan saham milik pemerintah	-	-	-	-	-	-	-
Pengukuran kembali atas liabilitas imbalan kerja	-	-	-	-	-	50.435.435.586	50.435.435.586
Surplus revaluasi aset tetap	-	-	-	1.020.309.649.820	-	-	1.020.309.649.820
Saldo per 31 Desember 2021	40.216.132.000.000	(76.401.287.234)	-	3.059.808.590.064	1.603.336.719.707	7.744.437.638.888	52.547.313.661.425

Catatan atas laporan keuangan terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan.

PT PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)
CATATAN LAPORAN KEUANGAN
Tahun yang Berakhir pada Tanggal
31 Desember 2021
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

PT PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)
LAPORAN ARUS KAS
Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember 2021
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	<u>31 Desember 2021</u>	<u>31 Desember 2020</u>
ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI		
Penerimaan kas dari pelanggan	9.341.075.848.158	6.773.399.640.896
Pembayaran kas kepada pemasok dan karyawan	(5.865.263.550.810)	(4.550.363.060.782)
Kas yang diperoleh dari operasi	3.475.812.297.348	2.223.036.580.114
Penerimaan kas lainnya	62.154.548.057	87.982.858.197
Penerimaan dari restitusi pajak	154.876.450.011	454.608.064.067
Penerimaan bunga	13.302.505.813	-
Pembayaran pajak penghasilan	(755.992.075.952)	(500.145.876.703)
Pembayaran program PKBL	(17.586.760.538)	(21.519.383.416)
Pembayaran bonus karyawan dan tantiem	(425.575.411.804)	(362.966.985.752)
Pembayaran kas lainnya	(362.904.805.103)	(275.036.734.253)
Kas neto yang diperoleh dari aktivitas operasi	<u>2.144.086.747.832</u>	<u>1.605.958.522.254</u>
ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI		
Penerimaan bunga	7.003.336.157	118.700.220
Penerimaan dividen	-	942.025.418
Penjualan aset tetap	-	217.046.718.259
Penempatan kas yang dibatasi penggunaannya	(164.248.428.555)	-
Penambahan aset tanaman produktif	(88.323.306.589)	(119.575.884.974)
Penambahan aset tetap	(173.158.419.180)	-
Penambahan aset tidak lancar lainnya	7.707.174.600	-
Penambahan investasi pada entitas asosiasi dan afiliasi	(9.255.570.556)	-
Kas neto yang digunakan untuk aktivitas investasi	<u>(420.275.214.123)</u>	<u>98.531.558.923</u>
ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN		
Penerimaan dari pinjaman bank	3.064.633.749.092	1.414.679.229.121
Penerimaan pinjaman dari pihak berelasi	3.321.854.386.711	2.460.097.011.754
Pemberian pinjaman kepada pihak berelasi	(2.556.911.973.880)	(2.089.517.992.123)
Pembayaran utang bank	(4.126.917.457.641)	(2.932.290.116.273)
Pembayaran bunga	(1.077.600.123.598)	(1.159.714.923.120)
Kas neto yang diperoleh untuk aktivitas pendanaan	<u>(1.374.941.419.316)</u>	<u>(2.306.746.790.641)</u>
KENAIKAN (PENURUNAN) NETO KAS DAN SETARA KAS	<u>348.870.114.393</u>	<u>(602.256.709.464)</u>
DAMPAK NETO SELISIH KURS ATAS KAS DAN SETARA KAS	7.815.288.163	(24.131.783.585)
KAS DAN SETARA KAS AWAL TAHUN	<u>1.940.043.010.061</u>	<u>2.566.431.503.110</u>
KAS DAN SETARA KAS AKHIR TAHUN	<u>2.296.728.412.617</u>	<u>1.940.043.010.061</u>

PT PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)
LAPORAN POSISI KEUANGAN
Tanggal 31 Desember 2022
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	<u>Catatan</u>	<u>31 Desember 2022</u>	<u>31 Desember 2021</u>
ASET			
ASET LANCAR			
Kas dan setara kas	4,34a	2.251.131.415.778	2.296.728.412.617
Kas yang dibatasi penggunaannya	5	243.703.531.437	164.248.428.555
Piutang usaha - neto			
Pihak ketiga	6	100.624.529.712	-
Pihak berelasi	6,34b	917.472.712.974	
1.222.006.336.609			
Piutang lain-lain - neto			
Pihak ketiga	7	33.843.346.159	9.778.769.982
Pihak berelasi	7,34c	1.029.436.512.617	1.100.211.437.389
Persediaan	8	1.742.783.850.064	623.020.774.205
Aset biologis	9	112.726.450.025	149.161.889.285
Pajak dibayar di muka	20a	84.737.936.851	26.239.603.019
Aset lancar lainnya	10	116.247.487.729	20.950.968.198
Total Aset Lancar		6.632.707.773.346	5.612.346.619.859
ASET TIDAK LANCAR			
Investasi saham - neto	11	32.321.377.891.268	32.286.377.891.268
Aset tetap - neto	12	17.309.160.475.656	17.923.198.947.511
Properti investasi	13	2.023.630.000.000	1.882.810.000.000
Beban tangguhan hak atas tanah - neto	14	68.253.560.135	70.240.572.962
Aset hak - guna	16	21.646.513.923	21.787.540.979
Tagihan pajak	20b	195.656.026.437	509.497.337.394
Aset pajak tangguhan	20f	40.919.180.199	8.305.722.295
Piutang lain-lain jangka panjang-pihak berelasi - neto	34d	19.597.489.961.977	17.331.468.144.797
Aset tidak lancar lainnya - neto	15	476.241.737.205	23.043.752.067
Total Aset Tidak Lancar		72.054.375.346.800	70.056.729.909.273
TOTAL ASET		78.687.083.120.146	75.669.076.529.132

Catatan atas laporan keuangan terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan.

PT PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)
LAPORAN POSISI KEUANGAN (lanjutan)
Tanggal 31 Desember 2022
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	31 Desember 2022	31 Desember 2021
LIABILITAS JANGKA PENDEK			
Utang usaha			
Pihak ketiga	17	668.270.832.009	515.524.099.792
Pihak berelasi	17,34e	31.567.829.946	30.255.810.173
Utang lain-lain			
Pihak ketiga	18	28.266.558.844	71.205.429.354
Pihak berelasi	18,34f	367.498.486.546	59.547.628.702
Liabilitas kontrak	19	467.353.006.561	195.284.425.931
Utang pajak	20c	288.854.602.899	632.779.774.247
Biaya masih harus dibayar	21	999.822.311.554	840.238.423.785
Bagian lancar atas:			
Utang jangka panjang	23	1.949.266.790.490	2.462.228.096.370
Pendapatan diterima di muka	22	16.758.355.665	-
Liabilitas sewa	16	21.169.335.824	22.547.809.758
Liabilitas imbalan kerja karyawan	24	243.537.341.205	412.583.826.061
Total Liabilitas Jangka Pendek		5.082.365.451.544	5.242.195.324.173
LIABILITAS JANGKA PANJANG			
Liabilitas sewa jangka panjang	16	1.504.435.033	4.066.861.113
Pendapatan diterima di muka	22	491.445.989.830	354.487.896.986
Utang jangka panjang	23	13.184.269.169.201	13.637.317.680.966
Liabilitas imbalan kerja karyawan	24	2.306.710.978.107	2.115.860.546.515
Utang kepada pemegang saham	34h	2.952.480.860.411	1.751.337.360.411
Utang lain-lain jangka panjang -pihak berelasi	34i	20.571.230.783	16.497.197.543
Total Liabilitas Jangka Panjang		18.956.982.663.364	17.879.567.543.534
Total Liabilitas		24.039.348.114.908	23.121.762.867.707
EKUITAS			
Modal saham - nilai nominal			
Rp1.000.000 per saham			
Modal dasar - 66.600.000 saham			
Modal ditempatkan disetor penuh - 40.216.132 saham	25	40.216.132.000.000	40.216.132.000.000
Komponen ekuitas lainnya	25	(76.401.287.234)	(76.401.287.234)
Penghasilan komprehensif lain		3.219.299.766.287	3.059.808.590.064
Saldo laba			
Ditentukan penggunaannya		1.603.336.719.707	1.603.336.719.707
Belum ditentukan penggunaannya		9.685.367.806.478	7.744.437.638.888
Total Ekuitas		54.647.735.005.238	52.547.313.661.425
Total Liabilitas dan Ekuitas		78.687.083.120.146	75.669.076.529.132

Catatan atas laporan keuangan terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan.

PT PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)
LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN
Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember 2022
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	Tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember	
		2022	2021
PENDAPATAN	27	12.423.327.448.654	10.440.394.474.376
BEBAN POKOK PENDAPATAN	28	6.677.153.011.278	5.484.289.274.554
LABA BRUTO		5.746.174.437.376	4.959.105.199.822
Keuntungan/(kerugian) yang timbul dari perubahan nilai wajar aset biologis	9	(133.315.655.776)	292.196.321.952
Beban pemasaran dan penjualan	29	(198.359.057.419)	(182.226.973.275)
Beban umum dan administrasi	30	(2.388.821.519.433)	(1.893.843.160.278)
Pendapatan operasi lain	31	563.771.482.637	495.807.279.403
Beban operasi lain	32	(798.598.888.537)	(452.538.592.844)
LABA USAHA		2.790.850.798.847	3.215.500.074.780
Pendapatan keuangan	33	1.244.236.984.100	1.252.282.006.982
Beban keuangan	33	(1.159.274.139.543)	(1.293.495.071.453)
LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN		2.875.813.643.403	3.174.287.010.309
Beban Pajak Penghasilan	20d	648.389.204.079	772.663.672.795
LABA TAHUN BERJALAN		2.227.424.439.324	2.401.623.337.514
PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN:			
Pos-pos yang tidak akan direklasifikasi ke laba rugi:			
Revaluasi aset tetap - tanah		159.491.176.223	1.020.309.649.820
Pengukuran kembali atas liabilitas imbalan kerja		(367.300.348.377)	64.660.814.854
Pajak penghasilan terkait		80.806.076.643	(14.225.379.268)
PENGHASILAN (RUGI) KOMPREHENSIF LAIN		(127.003.095.511)	1.070.745.085.406
TOTAL PENGHASILAN KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN		2.100.421.343.813	3.472.368.422.920
LABA PER SAHAM DASAR	35	55.386	59.718

Catatan atas laporan keuangan terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan.

PT PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)
LAPORAN PERUBAHAN EKUITAS
Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember 2022
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

Catatan	Modal saham ditempatkan dan disetor penuh	Modal lainnya	Penghasilan komprehensif lain revaluasi aset tetap	Saldo Laba		Total
				Cadangan (ditentukan penggunaannya)	Belum ditentukan penggunaannya	
Saldo per 31 Desember 2020	40.216.132.000.000	(22.894.979.682)	2.039.498.940.244	1.603.336.719.707	5.292.378.866.788	49.128.451.546.057
Seisih transaksi restrukturisasi entitas sependali	-	(53.506.307.552)	-	-	-	(53.506.307.552)
Laba tahun berjalan	-	-	-	-	2.401.623.337.514	2.401.623.337.514
Pengukuran kembali atas liabilitas imbalan kerja	-	-	-	-	50.435.435.586	50.435.435.586
Surplus revaluasi aset tetap	-	-	1.020.309.649.820	-	-	1.020.309.649.820
Saldo per 31 Desember 2021	40.216.132.000.000	(76.401.287.234)	3.059.808.590.064	1.603.336.719.707	7.744.437.638.888	52.547.313.661.425
Laba tahun berjalan	-	-	-	-	2.227.424.439.326	2.227.424.439.326
Pengukuran kembali atas liabilitas imbalan kerja	-	-	-	-	(286.494.271.734)	(286.494.271.734)
Surplus revaluasi aset tetap	-	-	159.491.176.223	-	-	159.491.176.223
Saldo per 31 Desember 2022	40.216.132.000.000	(76.401.287.234)	3.219.299.766.287	1.603.336.719.707	9.685.367.806.480	54.647.735.005.240

Catatan atas laporan keuangan terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan.

PT PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)
LAPORAN ARUS KAS
Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember 2022
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	<u>31 Desember 2022</u>	<u>31 Desember 2021</u>
ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI		
Penerimaan kas dari pelanggan	13.105.329.905.143	9.341.075.848.158
Pembayaran kas kepada pemasok dan karyawan	(8.690.291.417.159)	(5.833.733.535.897)
Kas yang diperoleh dari operasi	4.415.038.487.984	3.507.342.312.261
Penerimaan kas lainnya	288.291.526.455	62.154.548.057
Penerimaan dari restitusi pajak	383.737.596.891	154.876.450.011
Penerimaan bunga	33.911.757.026	13.302.505.813
Pembayaran pajak penghasilan	(1.646.842.763.841)	(755.992.075.952)
Pembayaran program TJSL	(17.833.523.659)	(17.586.760.538)
Pembayaran bonus karyawan dan tantiem	(663.733.875.454)	(425.575.411.804)
Pembayaran kas lainnya	(382.232.940.311)	(362.904.805.103)
Kas neto yang diperoleh dari aktivitas operasi	<u>2.410.336.265.091</u>	<u>2.175.616.762.745</u>
ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI		
Penerimaan bunga	2.265.404.660	7.003.336.157
Penempatan kas yang dibatasi penggunaannya	-	(164.248.428.555)
Penambahan aset tanaman produktif	(89.443.493.234)	(88.323.306.589)
Penambahan aset tetap	(266.280.084.446)	(173.158.419.180)
Penambahan aset tidak lancar lainnya	5.676.020.000	7.707.174.600
Penambahan investasi pada entitas asosiasi dan afiliasi	(35.000.000.000)	(9.255.570.556)
Kas neto yang digunakan untuk aktivitas investasi	<u>(382.782.153.020)</u>	<u>(420.275.214.123)</u>
ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN		
Penerimaan dari pinjaman bank	-	-
Penerimaan dari pinjaman pemerintah	1.201.143.500.000	1.751.337.360.411
Penerimaan pinjaman dari pihak berelasi	633.161.763.429	4.635.150.775.392
Pemberian pinjaman kepada pihak berelasi	(1.322.152.503.517)	(2.556.911.973.880)
Pembayaran utang bank	(1.419.154.678.812)	(4.126.917.457.641)
Pembayaran bunga	(1.155.819.438.349)	(1.077.600.123.598)
Pembayaran utang sewa	(47.246.068.547)	(31.530.014.913)
Kas neto yang digunakan untuk aktivitas pendanaan	<u>(2.110.067.425.796)</u>	<u>(1.406.471.434.229)</u>
KENAIKAN/(PENURUNAN) NETO KAS DAN SETARA KAS	<u>(82.513.313.725)</u>	<u>348.870.114.393</u>
Dampak Neto Selisih Kurs Atas Kas Dan Setara Kas	36.916.316.886	7.815.288.163
KAS DAN SETARA KAS AWAL TAHUN	<u>2.296.728.412.617</u>	<u>1.940.043.010.061</u>
KAS DAN SETARA KAS AKHIR TAHUN	<u>2.251.131.415.778</u>	<u>2.296.728.412.617</u>

Catatan atas laporan keuangan terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan.