

**ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
DALAM PENILAIAN KINERJA MANAJER PADA PERUMDA  
TIRTANADI SUMATERA UTARA**

**TUGAS AKHIR**

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S.Ak)  
Program Studi Akuntansi*



**Oleh :**

**Nama** : Nabila Nur Saputri  
**NPM** : 2005170053  
**Program Studi** : Akuntansi  
**Konsentrasi** : Akuntansi Manajemen

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2024**



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

Jl. Kapt. Mochtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238



**PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Senin, tanggal 14 Oktober 2024 Pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : NABILA NUR SAPUTRI  
N P M : 2005170053  
Program Studi : AKUNTANSI  
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN  
Judul Skripsi : ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
DALAM PENIALAIAN KINERJA MANAJER PADA PERUMDA  
TIRTANADI-SUMATERA UTARA

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

IRFAN, S.E., M.M., Ph.D

Penguji II

NOVIEN RIALDY, S.E. M.M

Pembimbing

IKHSAN ABDULLAH, S.E., M.Si

Ketua

Assoc. Prof. Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si, CMA

Sekretaris

Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., 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

**PENGESAHAN TUGAS AKHIR**

Nama Mahasiswa : Nabila Nur Saputri  
NPM : 2005170053  
Program Studi : AKUNTANSI  
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN  
Judul Penelitian : Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Penilaian Kinerja Manajer pada Pemuda Tirtanadi Sumatera Utara

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan tugas akhir.

Medan, September 2024

Pembimbing Tugas Akhir

(Ikhsan Abdullah, S.E, M.Si)

Diketahui/Disetujui

Oleh :

Ketua Program Studi Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

(Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanuni, SE., M.Si)

Dekan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



(Dr. H. Januri, SE., MM., M.Si., CMA)



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 PEMBIMBINGAN TUGAS AKHIR**

Nama Mahasiswa : Nabila Nur Saputri  
NPM : 2005170053  
Program Studi : Akuntansi  
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen  
Nama Dosen Pembimbing : Ikhsan Abdullah S.E, M.Si  
Judul Penelitian : Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Penilaian Kinerja Manajer pada Perumda Tirtanadi Sumatera Utara

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- Latar belakang diper hatikan - teori yang mendukung	11/02 2024	JH
Bab 2	- teori & terbaru - Cara penulisan, kutipan	11/02 2024	JH
Bab 3			JH
Bab 4	Perubahan harus menjawab rumusan masalah	16/02 2024	JH
Bab 5	- Kesimpulan dan Saran hrs sesuai rumusan masalah	14/02 2024	JH
Daftar Pustaka	harus mendelet dan semua artikel dan teori dimasukkan	17/02 2024	JH
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Ace Slotang meja hijau!	17/02 2024	JH

Diketahui oleh :  
Ketua Program Studi

Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, S.E., M.Si

Medan, September 2024  
Disetujui oleh :  
Dosen Pembimbing

Ikhsan Abdullah, S.E, 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

**PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama Mahasiswa : Nabila Nur Saputri

NPM : 2005170053

Program Studi : Akuntansi

Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Judul Penelitian : Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian  
Kinerja Manajer pada Perumda Tirtanadi Sumatera Utara.

Dengan ini menyatakan bahwa sesungguhnya tugas akhir yang saya tulis, secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata dikemudian hari data-data dari tugas akhir ini merupakan hasil **Plagiat** atau merupakan hasil karya orang lain, maka dengan ini saya menyatakan bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Medan, September 2024  
Saya yang menyatakan



Nabila Nur Saputri

## **ABSTRAK**

### **ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM PENILAIAN KINERJA MANAJER PADA PERUMDA TIRTANADI SUMATERA UTARA**

**Nabila Nur Saputri**

Program Studi Akuntansi

**Email : nabilanursaputri96@gmail.com**

Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat investasi pada PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara, untuk menganalisis penyebab ROI pada PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara mengalami penurunan. Jenis penelitian bersifat deskriptif dengan obyek penelitian pada PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara. Dengan data yang digunakan berupa data primer dan data sekunder yaitu berupa data yang diperoleh dari wawancara dan data laporan keuangan perusahaan, dengan teknik analisis data berupa deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Penerapan akuntansi pertanggungjawaban PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara kurang memadai. Struktur organisasi pada PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara adalah Organisasi Fungsional, dimana terlihat jelas pemisahan tugas disetiap bagian yang ada dalam perusahaan telah terbagi berdasarkan fungsinya masing-masing dan dalam pelaksanaannya struktur organisasi dinyatakan baik. Namun pada pusat – pusat pertanggungjawaban belum baik karena belum ada kejelasan dalam pembagian pusat pertanggungjawaban dan faktor penyebab ROI turun setiap tahunnya berdominan pada penurunan kurang maksimalnya penjualan dan besarnya biaya operasional yang dikeluarkan perusahaan..

**Kata Kunci : Akuntansi Pertanggungjawaban, Kinerja Manajerial dan ROI.**

## **ABSTRACT**

### **ANALYSIS OF THE APPLICATION OF RESPONSIBILITY ACCOUNTING IN MANAGER PERFORMANCE ASSESSMENT AT PERUMDA TIRTANADI, NORTH SUMATRA**

***Nabila Nur Saputri***

***Accounting Study Program***

***Email : [nabilanursaputri96@gmail.com](mailto:nabilanursaputri96@gmail.com)***

*The aim of this research is to analyze how responsibility accounting is implemented in assessing the performance of investment center managers at PERUMDA Tirtanadi North Sumatra, to analyze the causes of ROI at PERUMDA Tirtanadi North Sumatra experiencing a decline. This type of research is descriptive with the research object being PERUMDA Tirtanadi, North Sumatra. The data used is primary data and secondary data, namely data obtained from interviews and company financial report data, with descriptive data analysis techniques. The research results show that the implementation of responsibility accounting by PERUMDA Tirtanadi, North Sumatra is inadequate. The organizational structure at PERUMDA Tirtanadi North Sumatra is a Functional Organization, where it is clear that the separation of duties in each section of the company has been divided based on their respective functions and in its implementation the organizational structure is stated to be good. However, the responsibility centers are not yet good because there is no clarity regarding the division of responsibility centers and the factors that cause ROI to decrease every year are dominated by a decrease in less than optimal sales and the large operational costs incurred by the company.*

***Keywords: Responsibility Accounting, Managerial Performance and ROI.***

## KATA PENGANTAR



Alhamdulillah puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT/Tuhan Yang Maha Esa karena telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir dengan judul “Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Penilaian Kinerja Manajer Pada PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara”. Penyelesaian Tugas Akhir ini merupakan salah satu persyaratan untuk melaksanakan seminar Tugas Akhir pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis menyadari bahwa Tugas Akhir ini masih jauh dari kesempurnaan, baik dari segi isi maupun tata bahasanya. Oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun, dalam upaya perbaikan dan kesempurnaan Tugas Akhir ini.

Dalam proses penyelesaian Tugas Akhir ini, penulis banyak menemukan kendala namun semuanya dapat diselesaikan dengan baik karena bantuan tulus yang diberikan, baik bersifat moril maupun materil dari berbagai pihak. Untuk itu dengan segala kerendahan hati dan ketulusan, penulis ucapkan terimakasih kepada yang teristimewa kedua orang tua Ayahanda tersayang Mhd. Nurianto dan Ibunda Heli Triana Wati, tiada henti-hentinya memberikan dukungan dan dorongan moril maupun materil kepada Saya. Dengan doa restu yang mempengaruhi dalam kehidupansaya, kiranya Allah SWT membalasnya dengan segala berkah-Nya.

Penulis juga mengucapkan terimakasih yang tak terhingga kepada

1. Bapak Prof. Dr. Agussani. MAP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E, MM, M.Si, CMA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. 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 II Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Ibu Assoc. Prof. Dr. Zulia Hanum, SE., M.Si selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
6. Bapak Riva Ubar Harahap, SE., Ak., M.Si, CA., CPA selaku Sekretaris Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
7. Bapak Ikhsan Abdullah S.E.,M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak membantu untuk memberikan bimbingan, memotivasi serta memberikan nasehat yang baik kepada peneliti dalam penyelesaian Tugas Akhir ini.
8. Seluruh Dosen, Pegawai dan Staff di Fakultas Ekonomi & Bisnis jurusan Manajemen di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada penulis.
9. Kepada karyawan PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara, yang telah mengizinkan saya untuk melakukan penelitian di perusahaan tersebut.
10. Teman-teman seperjuangan saya yang selalu memberikan saya semangat dalam menulis menyelesaikan Tugas Akhir ini.

Akhir kata dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada semua pihak yang telah berperan dalam penyelesaian Tugas Akhir ini. Semoga Tugas Akhir ini bermanfaat bagi semua yang membutuhkannya, Terimakasih.

Medan, September 2024

Penulis

**Nabila Nur Saputri**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>x</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	6
1.3 Batasan Masalah.....	6
1.4 Rumusan Masalah .....	7
1.5 Tujuan Penelitian .....	7
1.6 Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>9</b>
2.1 Landasan Teori.....	9
2.1.1 Pusat Pertanggungjawaban .....	9
2.1.1.1 Pengertian Pusat Pertanggungjawaban .....	9
2.1.1.2 Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban .....	10
2.1.2 Akuntansi Pertanggungjawaban.....	16
2.1.2.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban .....	16
2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban.....	17
2.1.2.3 Faktor Mempengaruhi Akuntansi Pertanggungjawaban .....	19
2.1.2.4 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban .....	21

2.1.2.5 Syarat-syarat Penerapan Akuntansi Pertanggung jawaban....	21
2.1.3 Kinerja Manajerial .....	23
2.1.3.1 Pengertian Kinerja Manajerial .....	23
2.1.3.2 Manfaat dan Tujuan Kinerja Manajerial .....	25
2.1.3.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial ....	27
2.2 Penelitian Terdahulu .....	28
2.3 Kerangka Berpikir .....	29
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN.....</b>	<b>32</b>
3.1 Jenis Penelitian.....	32
3.2 Definisi Operasional Variabel.....	32
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....	33
3.4 Jenis dan Sumber Data .....	34
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	35
3.6 Teknik Analisa Data.....	36
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>37</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	37
4.1.1 Gambaran Umum PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara ....	37
4.1.2 Struktur Organisasi .....	40
4.1.3 Akuntansi Pertanggungjawaban PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara .....	47
4.2 Pembahasan.....	56
<b>BAB 5 PENUTUP .....</b>	<b>61</b>
5.1 Kesimpulan .....	61
5.2 Saran.....	62

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Perkembangan ROI.....	5
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu .....	28
Tabel 3.1	Waktu Penelitian.....	34
Tabel 4.1	Data Penjualan, Rata- rata aktiva, dan Laba .....	55
Tabel 4.2	<i>Return On Investment</i> .....	55

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir.....	31
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	42
Gambar 4.2 <i>Return On Investment</i> .....	56

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Akuntansi Pertanggungjawaban merupakan informasi akuntansi yang berfokus pada pertanggungjawaban terhadap kegiatan yang terjadi di setiap perusahaan. Menurut (Agus, 2015) 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, 2017) 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 (Agus, 2015) 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.

menurut (Mulyadi, 2017) 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 & Daryanto, 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, 2017) 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, Ramadhan, & Suardi, 2022) 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.

Menurut (Olivia, Harmain, Anggriyani, & Nurlaila, 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 (Angraini, 2021) 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 & Govindarajan, 2018) 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 investasi.

Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban di mana manajernya bertanggungjawab mengenai pendapatan, biaya, dan investasi. Kinerjanya dievaluasi berdasarkan *Return on Investment (ROI)* dan *Residual Income (RI)* (Darsono & Ashari, 2018). Umumnya, para manajer unit usaha memiliki dua sasaran kinerja. Pertama, mereka harus menghasilkan laba yang mencukupi dari sumber daya yang digunakan. Dan kedua, mereka dapat menggunakan sumber daya tambahan hanya jika penggunaan tersebut

menghasilkan tingkat pengembalian yang memadai. (Sebaliknya, mereka harus menghentikan penggunaan aktiva itu jika laba tahunan yang diperkirakan dari penggunaan aktiva tersebut lebih rendah daripada kas yang dapat direalisasikan dari penjualan.) Tujuan dari menghubungkan laba dengan investasi adalah untuk memotivasi para manajer unit usaha guna mencapai sasaran – sasaran di atas.

PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara merupakan Perusahaan Milik Pemerintah Daerah Sumatera Utara yang melakukan usaha dibidang produksi, penyaluran air bersih, dan pengolahan air limbah. Perusahaan Daerah atau Badan Usaha Milik Daerah merupakan perusahaan yang didirikan oleh Pemerintah Daerah dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat dan sebagai sumber pendapatan bagi pemerintah.

PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara sendiri telah menerapkan suatu sistem akuntansi pertanggungjawaban yaitu dengan adanya penilaian manajer pertanggungjawaban. Salah satu alat pengukur kinerja manajer perusahaan yaitu dengan mengukur tingkat pengembalian atas investasi (ROI). Nilai dari pengembalian atas investasi perusahaan dalam 3 (tiga) tahun terakhir mengalami penurunan. Seperti yang kita ketahui bahwa memiliki ROI yang tinggi berarti memiliki kinerja yang lebih baik dalam usaha peningkatan keuntungan per lembar saham sehingga secara otomatis deviden yang dibayarkan lebih tinggi sesuai jumlah saham yang ditanamkan oleh para investor.

Dibawah ini dipaparkan tingkat pengembalian atas investasi pada PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara.

**Tabel I.1**  
**Perkembangan ROI**  
**(Data dibulatkan dalam ribuan rupiah)**

<b>Keterangan</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Penjualan	760.018.545.478	755.848.442.121	801.251.841.640
Laba	78.331.927.016	80.176.454.080	78.302.721.175
Total Aktiva	1.061.540.917.837	1.095.883.028.545	1.122.187.454.509
Tingkat Pengembalian Investasi (ROI)	7,37%	7,31%	6,97%

*Sumber : data diolah peneliti, 2024*

Berdasarkan tabel I.1 diketahui bahwa tingkat pengembalian investasi (ROI) pada PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Hal ini berdampak pada penurunan laba, hal ini berindikasi pada kinerja manajer pusat investasi. Dimana kinerja pusat investasi belum mampu memenuhi target perusahaan. Berbeda dengan apa yang dinyatakan (Garrison, 2017) bahwa “pusat investasi bertanggungjawab untuk menghasilkan imbal hasil atas investasi memadai. Makin tinggi imbal hasil atas investasi (ROI) suatu segmen usaha, maka besar laba yang dihasilkan dari setiap dolar yang diinvestasikan dalam aset operasi segmen tersebut.”

Pada data diatas juga terlihat bahwa laba bersih usaha mengalami penurunan. Hal ini akan berdampak pada penilaian kinerja manajer dimana manajer bertanggungjawab terhadap hasil laba setiap periodenya. Seperti yang di ungkapkan oleh (Kasmir, 2015) menyatakan bahwa “laba adalah sebagai salah satu alat ukur untuk menilai kinerja manajemen dalam suatu periode.” Selain itu, penjualan juga mengalami penurunan. Hal ini akan berdampak pada kegiatan produksi perusahaan dan berdampak pada laba perusahaan.

Menurut (Mulyadi, 2017) faktor yang mempengaruhi laba adalah volume penjualan. Penurunan yang terjadi pada tahun 2023 dapat menyebabkan

terganggunya eksistensi perusahaan di masa yang akan datang. Untuk itu, perusahaan perlu mengambil berbagai kebijakan di bidang keuangan. Kebijakan yang diambil adalah dengan mengukur kinerja manajer dalam mengelola volume penjualan, biaya ataupun tingkat pembelian aktiva tetap yang tidak digunakan oleh perusahaan.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Penilaian Kinerja Manajer Pada PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara.”**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan dari latar belakang yang dikemukakan diidentifikasi masalah adalah:

1. Tingkat pengembalian atas investasi mengalami penurunan pada tahun ke tahun 2023.
2. Terjadinya penurunan laba bersih di tahun 2023.

## **1.3 Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah, maka yang menjadi batasan masalah dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajer pusat investasi. Dimana pusat investasi yang digunakan sebagai alat pengendalian kinerja investasi. Dan pengukuran kinerja manajer pusat investasi penulis hanya menggunakan *return on invesment* (ROI) sebagai alat evaluasi manajer.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan dari latar belakang masalah diatas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat investasi pada PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara?
2. Apa penyebab ROI pada PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara mengalami penurunan?

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Dari latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka dapat dibuat tujuan penelitian adalah:

1. Untuk menganalisis bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat investasi pada PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara.
2. Untuk menganalisis penyebab ROI pada PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara mengalami penurunan.

#### **1.6 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diperoleh dalam penelitian ini adalah

1. Manfaat Bagi Peneliti

Melalui penelitian ini memberikan tambahan wawasan dan pengetahuan peneliti tentang kinerja manajerial.

2. Manfaat Bagi Perusahaan

Sebagai bahan masukan guna perbaikan atau sumbangan pemikiran kepada manajemen mengenai sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan dalam perusahaan.

### 3. Manfaat Bagi Akademis,

Melalui penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya serta dapat mengembangkan penelitian ini berdasarkan hasil yang diperoleh.

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Pusat Pertanggungjawaban**

###### **2.1.1.1 Definisi Pusat Pertanggungjawaban**

Pada hakikatnya perusahaan merupakan sekumpulan pusat – pusat tanggung jawab, yang masing-masing diwakili oleh sebuah kotak dalam bagan organisasi. Definisi pusat pertanggungjawaban menurut (Hansen & Mowen, 2016) adalah :“Pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) merupakan suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggung jawab terhadap serangkaian kegiatan-kegiatan tertentu.”

Menurut (Anthony & Govindarajan, 2018) pusat pertanggungjawaban adalah “organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan.” Menurut (Garrison, 2017) pusat pertanggungjawaban (*responsibility accounting system*) digunakan untuk setiap bagian dalam organisasi yang memiliki manajer yang mengendalikan dan bertanggungjawab atas biaya, laba dan investasi.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan suatu bagian dalam organisasi yang dikepalai oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap hasil dari aktivitas yang dilakukan oleh bagian tersebut. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit dari organisasi yang dikepalai oleh seorang manajer yang

bertanggungjawab terhadap hasil dari aktivitas yang dilakukan oleh unit tersebut.

### **2.1.1.2 Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban**

Dalam organisasi perusahaan, penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolok ukur kinerjanya. Suatu pusat pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran. Masukan suatu pusat pertanggungjawaban yang dinyatakan dalam satuan uang disebut dengan pendapatan. Hubungan antara masukan dan keluaran suatu pusat pertanggungjawaban mempunyai karakteristik tertentu. Hampir semua masukan suatu pusat pertanggungjawaban dapat diukur secara kuantitatif, namun tidak semua keluaran pusat pertanggungjawaban dapat diukur secara kuantitatif. Menurut (Rambe & Kusmilawaty, 2020) adapun sifat-sifat dari pusat pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

#### **1. Pusat Pendapatan**

Pada 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. Sebuah pusat pendapatan biasanya merupakan bagian dari suatu organisasi atau perusahaan yang memiliki tanggung jawab untuk menghasilkan pendapatan. Contoh pusat pendapatan dapat bervariasi tergantung pada jenis bisnisnya. Berikut adalah beberapa contoh pusat pendapatan:

- a. Departemen Penjualan: Departemen ini bertanggung jawab untuk menjual produk atau layanan kepada pelanggan. Pendapatan dihasilkan dari penjualan produk atau layanan tersebut.
- b. Tim Pemasaran: Tim pemasaran bertanggung jawab untuk mempromosikan produk atau layanan kepada calon pelanggan. Pendapatan dapat dihasilkan dari peningkatan penjualan yang disebabkan oleh kegiatan pemasaran.
- c. Divisi Penyewaan: Jika perusahaan memiliki aset yang dapat disewakan, seperti properti atau peralatan, divisi penyewaan akan bertanggung jawab untuk menyewakan aset-aset tersebut kepada pihak lain untuk mendapatkan pendapatan.
- d. Lini Produk/Layanan: Setiap lini produk atau layanan dalam perusahaan dapat dianggap sebagai pusat pendapatan yang terpisah. Misalnya, dalam sebuah toko retail, setiap kategori produk seperti pakaian, aksesoris, atau peralatan rumah tangga dapat dianggap sebagai pusat pendapatan sendiri.
- e. Cabang/Cabang Usaha: Jika perusahaan memiliki cabang atau unit bisnis yang beroperasi secara terpisah, setiap cabang tersebut dapat dianggap sebagai pusat pendapatan yang mandiri.
- f. Divisi Ekspor: Jika perusahaan memiliki divisi yang khusus bertanggung jawab untuk ekspor produk ke pasar internasional, divisi ekspor tersebut dapat dianggap sebagai pusat pendapatan tersendiri.
- g. Divisi Layanan: Jika perusahaan menyediakan layanan tambahan seperti layanan purna jual atau layanan dukungan teknis, divisi layanan

tersebut dapat dianggap sebagai pusat pendapatan yang memiliki pendapatan berbasis layanan.

## 2. Pusat Beban

Pusat beban merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana masukannya diukur dalam satuan mata uang, akan tetapi keluarannya tidak diatur dalam satuan. Berikut adalah beberapa contoh pusat beban yang umum ditemui dalam berbagai jenis organisasi:

- a. Departemen Produksi: Departemen ini bertanggung jawab atas biaya-biaya yang terkait dengan proses produksi barang atau layanan. Biaya-biaya tersebut mencakup bahan baku, tenaga kerja langsung, biaya overhead pabrik, dan biaya penyusutan peralatan.
- b. Departemen Penjualan dan Pemasaran: Departemen ini bertanggung jawab atas biaya-biaya yang terkait dengan pemasaran produk atau layanan serta biaya penjualan, seperti gaji dan insentif penjualan, biaya promosi, dan biaya distribusi.
- c. Departemen Administrasi: Departemen administrasi menangani biaya-biaya administratif dan operasional, seperti gaji karyawan non-produksi, biaya kantor, biaya listrik dan utilitas, serta biaya-biaya umum lainnya.
- d. Divisi Teknologi Informasi (TI): Divisi TI bertanggung jawab atas biaya-biaya yang terkait dengan infrastruktur TI, pengembangan perangkat lunak, pemeliharaan sistem, dan dukungan pengguna. Biaya-biaya ini meliputi gaji staf TI, perangkat keras dan perangkat lunak, serta biaya layanan jaringan.

- e. Divisi Sumber Daya Manusia (SDM): Divisi SDM menangani biaya-biaya yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia, seperti gaji dan tunjangan karyawan, biaya rekrutmen dan pelatihan, serta biaya-biaya yang terkait dengan manajemen kinerja dan kepegawaian
- f. Divisi Keuangan dan Akuntansi: Divisi ini menangani biaya-biaya yang terkait dengan fungsi keuangan dan akuntansi perusahaan, seperti gaji staf keuangan, biaya audit eksternal, biaya software akuntansi, dan biaya-biaya terkait pelaporan keuangan.
- g. Departemen Layanan Pelanggan: Jika perusahaan memiliki departemen yang fokus pada pelayanan pelanggan, seperti pusat panggilan atau layanan dukungan teknis, departemen ini akan menangani biaya-biaya yang terkait dengan memberikan layanan kepada pelanggan, termasuk gaji staf dukungan pelanggan dan biaya infrastruktur telekomunikasi.

Setiap pusat beban memiliki tanggung jawab untuk mengelola dan mengendalikan pengeluaran yang relevan dengan fokusnya masing-masing. Hal ini bertujuan untuk memastikan penggunaan sumber daya yang efisien dan sesuai dengan anggaran yang ditetapkan.

### 3. Pusat Laba

Pusat laba adalah suatu pusat dimana pusat pertanggungjawaban yang keluaran (output) maupun masukan (input) diukur dalam satuan moneter, sehingga laba dapat diukur. Berikut adalah beberapa contoh pusat laba yang umum ditemui dalam berbagai jenis organisasi:

- a. Divisi Produk atau Layanan: Setiap lini produk atau layanan dalam sebuah perusahaan dapat dianggap sebagai pusat laba tersendiri. Contohnya, dalam sebuah perusahaan manufaktur, divisi yang memproduksi produk A, produk B, dan produk C masing-masing dapat dianggap sebagai pusat laba yang berbeda.
- b. Cabang atau Lokasi Bisnis: Jika perusahaan memiliki beberapa cabang atau lokasi bisnis yang beroperasi secara independen, setiap cabang tersebut dapat dianggap sebagai pusat laba tersendiri. Misalnya, sebuah restoran cepat saji yang memiliki beberapa gerai di berbagai lokasi.
- c. Tim Penjualan atau Area Penjualan: Tim penjualan yang bertanggung jawab atas penjualan produk atau layanan di wilayah atau area tertentu juga dapat dianggap sebagai pusat laba. Misalnya, tim penjualan yang menangani penjualan di wilayah Barat atau Timur.
- d. Produk atau Layanan Tambahan: Produk atau layanan tambahan yang ditawarkan oleh perusahaan, seperti layanan purna jual, layanan perbaikan, atau layanan konsultasi, juga dapat dianggap sebagai pusat laba tersendiri.
- e. Proyek atau Kontrak Spesifik: Dalam perusahaan konstruksi atau konsultasi, setiap proyek atau kontrak yang dikerjakan dapat dianggap sebagai pusat laba tersendiri. Hal ini membantu untuk mengukur kinerja dan profitabilitas masing-masing proyek secara terpisah.
- f. Divisi Ekspansi atau Inovasi: Jika perusahaan memiliki divisi yang fokus pada pengembangan produk baru atau inovasi, divisi ini juga dapat dianggap sebagai pusat laba. Keberhasilan produk baru atau

inovasi tersebut akan tercermin dalam laba yang dihasilkan oleh divisi ini.

- g. Layanan Berlangganan atau Berlangganan: Dalam perusahaan yang menawarkan layanan berlangganan, seperti layanan streaming video atau layanan keuangan, setiap langganan atau segmen pasar dapat dianggap sebagai pusat laba tersendiri.

Pusat laba memiliki tanggung jawab untuk menghasilkan laba yang maksimal dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara efisien. Analisis kinerja dan profitabilitas dari setiap pusat laba membantu manajemen dalam mengambil keputusan strategis untuk meningkatkan kinerja keseluruhan perusahaan.

#### 4. Pusat Investasi

Pusat investasi merupakan pusat pertanggungjawaban berdasarkan tingkat laba yang dihasilkan dikaitkan dengan besarnya investasi yang ditanamkan. Di unit usaha yang lain, laba dibandingkan dengan aktiva yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut. Pusat pertanggungjawaban ini disebut sebagai pusat investasi. Ukuran prestasi manajer pusat investasi dapat berupa rasio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut. Menurut (Samryn, 2016) pusat investasi yaitu “suatu pusat pertanggungjawaban di mana manajer bertanggung jawab untuk atau memiliki kendali atas pendapatan, biaya, dan investasi sekaligus.” Pusat investasi (*investment center*) adalah pusat laba yang manajernya diukur prestasinya dengan menghubungkan laba yang diperoleh pusat pertanggungjawaban tersebut dengan investasi yang

bersangkutan. Ukuran prestasi manajer pusat investasi dapat berupa ratio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut. Ukuran ini disebut dengan kembalian investasi (*Return On Investment* disingkat ROI), yang rumus perhitungannya adalah :

$$\begin{aligned} \text{ROI} &= \frac{\text{Laba}}{\text{Investasi}} \\ &= \frac{\text{Pendapatan} - \text{Biaya}}{\text{Investasi}} \end{aligned}$$

Dapat pula manajer pusat investasi diukur prestasinya dengan menggunakan *residual income*, yang merupakan  $RI = \text{Laba} - \text{Beban modal}$  (*capital charge*), atau produktivitas yang merupakan ratio antara keluaran dengan masukan.

## 2.1.2 Akuntansi Pertanggungjawaban

### 2.1.2.1 Definisi Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban adalah bagaimana seorang pegawai bisa bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukannya. Akuntansi pertanggungjawaban yaitu mensyaratkan setiap manajer untuk berpartisipasi seperti halnya penyusunan rencana-rencana finansial segmennya dan menyediakan laporan kinerja tepat waktu yang membandingkan hasil aktual dengan yang direncanakan (Johan & Syofyan, 2019).

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang disusun sedemikian rupa sesuai dengan sifat dan kegiatan perusahaan dengan tujuan agar masing-masing unit organisasi bisa mempertanggungjawabkan hasil kegiatan unit yang berada dibawah pengawasannya (Harianja & Meriyani, 2020).

Akuntansi pertanggungjawaban adalah gabungan antara sistem pelaporan dengan sistem pertanggungjawaban biaya dan penghasilan yaitu

dengan menghubungkan laporan pengendalian yang dikeluarkan oleh bagian akuntansi perusahaan dengan penanggungjawaban pelaksanaan pengendalian dan bagian organisasi tersebut (Harianja & Meriyani, 2020). Akuntansi pertanggungjawaban sebagai sistem 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 (Ardila, Salsabila, & Fadhila, 2023).

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggungjawab yang bersangkutan (Dewanata, 2019).

Dari beberapa definisi diatas, penulis menyimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem akuntansi yang diterapkan oleh perusahaan untuk mempertanggungjawabkan hasil kerja di setiap bagian dari perusahaan.

#### **2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Adapun tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban menurut (Harianja & Meriyani, 2020) yaitu untuk mengevaluasi hasil kerja pusat pertanggungjawaban guna meningkatkan aktivitas operasi perusahaan yang efektif dan efisien di masa mendatang. Menurut pandangan tradisional pelaporan tanggungjawab merupakan fase pelaporan akuntansi pertanggungjawaban yang memiliki dua tujuan yaitu:

1. Memotivasi orang untuk mencapai kinerja yang tinggi dengan cara melaporkan efisiensi maupun inefisiensi ke manajer-manajer yang bertanggung jawab beserta atasan mereka.
2. Menyediakan informasi yang membantu manajer yang bertanggungjawab untuk mengidentifikasi inefisiensi sehingga mereka dapat mengendalikan biaya. Akuntansi pertanggungjawaban memberikan kemudahan manajemen dalam mengontrol setiap hirarki pusat pertanggungjawaban dan mengkoordinasi setiap aktivitas dari pusat-pusat pertanggungjawaban tersebut, setiap unit organisasi tersebut memberikan laporan dalam waktu yang sudah ditentukan seperti bulanan, triwulan, semesteran maupun tahunan .

Menurut (Mulyadi, 2017) Tujuan akuntansi pertanggungjawaban untuk mengukur pengukuran kinerja divisi yang dapat dinyatakan seperti di bawah:

1. Untuk menentukan kontribusi yang divisi sebagai unit sub-membuat untuk total organisasi.
2. Untuk memberikan dasar dalam mengevaluasi kualitas kinerja manajer divisi. Akuntansi pertanggungjawaban digunakan untuk mengukur kinerja manajer. Dan oleh karena itu, mempengaruhi cara manajer berperilaku.
3. Untuk memotivasi manajer divisi untuk mengoperasikan divisinya dengan cara yang konsisten dengan dasar tujuan organisasi secara keseluruhan.

Secara garis besar, manfaat dari akuntansi pertanggungjawaban menurut (Harianja & Meriyani, 2020) adalah sebagai berikut:

1. Sebagai dasar penyusunan anggaran.
2. Sebagai penilaian kinerja mananjer pusat pertanggungjawaban.

3. Untuk memotivasi manajer dalam menjalankan tugasnya.
4. Sebagai alat untuk memantau efektifitas program pengelolaan aktivitas

Sedangkan menurut (Mulyadi, 2017) akuntansi pertanggungjawaban memiliki beberapa manfaat diantaranya :

1. Akuntansi Pertanggung jawaban sebagai Penilai Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan atau biaya yang menjadi tanggung jawab, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan biaya menurut manajer yang bertanggung jawab.

2. Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Pemotivasi Manajer.

Motivasi adalah proses perekayasa dilakukannya suatu tindakan secara sadar dan bertujuan. Pemotivasi adalah sesuatu yang digunakan untuk mendorong timbulnya prakarsa seseorang untuk melakukan tindakan secara sadar dan bertujuan. Menurut model aspek motivasi dalam perilaku individu Porter-Lawler, motivasi orang untuk berusaha dipengaruhi oleh nilai penghargaan. Dan usaha akan diberi penghargaan.

### **2.1.2.3 Faktor Yang Mempengaruhi Akuntansi Pertanggungjawaban**

Menurut (Mulyadi, 2017) adapun faktor yang mempengaruhi akuntansi pertanggungjawaban yaitu :

1. Adanya identifikasi pusat pertanggung jawaban.

Akuntansi pertanggung jawaban mengidentifikasi pusat pertanggung jawaban sebagai unit organisasi seperti departemen, keluarga produk, tim kerja, atau individu. Apapun satuan pusat pertanggung jawaban yang dibentuk, sistem akuntansi pertanggung jawaban membebaskan tanggung jawab kepada individu yang diberi wewenang. Tanggung jawab dibatasi dalam satuan keuangan (seperti biaya).

2. Standar ditetapkan sebagai tolok ukur kinerja manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggung jawaban tertentu.

Setelah pusat pertanggung jawaban diidentifikasi dan ditetapkan, sistem akuntansi pertanggung jawaban menghendaki ditetapkannya biaya standar sebagai dasar untuk menyusun anggaran. Anggaran berisi biaya standar yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Biaya standar dan anggaran merupakan ukuran kinerja manajer pusat pertanggung jawaban dalam mewujudkan sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.

3. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran.

Pelaksanaan anggaran merupakan penggunaan sumber daya oleh manajer pusat pertanggung jawaban dalam mewujudkan sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Penggunaan sumber daya ini diukur dengan informasi akuntansi pertanggung jawaban, yang mencerminkan ukuran kinerja manajer pusat pertanggung jawaban dalam mencapai sasaran anggaran.

Dengan informasi akuntansi pertanggung jawaban, secara prinsip individu hanya dimintai pertanggung jawaban atas biaya yang ia memiliki wewenang untuk mempengaruhinya secara signifikan. Informasi akuntansi pertanggung jawaban menyajikan informasi biaya sesungguhnya dan informasi biaya yang dianggarkan kepada setiap manajer yang bertanggung jawab, untuk memungkinkan setiap manajer mempertanggung jawabkan pelaksanaan anggaran mereka dan memungkinkan mereka untuk memantau pelaksanaan anggaran mereka.

4. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi.

#### **2.1.2.4 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban**

Menurut (Mulyadi, 2017) Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban yaitu:

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban.
2. Standar ditetapkan sebagai tolok ukur kinerja manajer yang bertanggung jawab 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.

#### **2.1.2.5 Syarat-syarat Penerapan Akuntansi Pertanggung jawaban**

Menurut (Mulyadi, 2017) 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.

### **2.1.3 Kinerja Manajerial**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial merupakan suatu proses pelaksanaan fungsi manajemen, yang didalamnya terdapat interaksi antara bawahan dengan atasan yang berhubungan dengan usaha dan kegiatan dalam rangka merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi kinerja karyawan (Umami, 2020). Kinerja manajerial diartikan sebagai kinerja individu dalam kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi dan representasi (Meirina & Aziora, 2020).

Kinerja adalah gambaran tingkatpencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan tujuan, sasaran, visi dan misi organisasi yang dituangkan dalam rencana strategis suatu organisasi. Kinerja manajerial didefinisikan sebagai hasil kerja atau pencapaian individu dalam organisasi dalam hal menjalankan fungsi manajemen yaitu perencanaan, penyelidikan, evaluasi, koordinasi, pengawasan, kepegawaian, negosiasi, dan perwakilan (Novlina & Indriani, 2020).

Kinerja manajerial dalam sebuah organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting, karena dengan kinerja manajerial yang baik dapat menciptakan keunggulan daya saing suatu organisasi. Peningkatan kinerja manajerial tersebut dicapai dengan cara manajer memanfaatkan kemampuan untuk melihat dan memanfaatkan peluang, mengidentifikasi permasalahan, dan menyeleksi serta mengimplementasikan proses adaptasi dengan tepat (Alpi & Donggoran, 2022).

Kinerja dan prestasi manajerial menunjukkan kemampuan seorang manajer untuk menjalankan organisasi dan mewujudkan tujuan yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Kinerja manajerial diperlukan untuk menilai bagaimana suatu organisasi dapat mengimplementasikan visi misinya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Kinerja manajerial didefinisikan sebagai seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi (Widiawati & Yanuar, 2019).

Menurut (Wilmar, 2019) kinerja manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan. Menurut (Agus, 2015) kinerja manajerial merupakan hasil dan keluaran yang dihasilkan oleh seorang pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi atau perusahaan dalam suatu periode tertentu. Kinerja manajerial yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk meningkatkan produktivitas. Kinerja manajerial diartikan sebagai salah satu faktor penting dalam perusahaan, karena dengan meningkatnya kinerja manajerial diharapkan akan

dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Sebagaimana diketahui bahwa tujuan suatu perusahaan adalah memperoleh laba yang maksimum, serta melayani dan meningkatkan kepuasan konsumen, mencapai pertumbuhan yang pesta serta dapat menjaga dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Dari beberapa definisi tentang kinerja manajerial diatas maka penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja manajerial adalah kemampuan seorang manajer dalam menjalankan tugasnya untuk bertanggung jawab merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi serta dapat mencari solusi jika terjadi kesalahan agar tercapainya tujuan yaitu dalam memperoleh laba perusahaan.

#### **2.1.3.2 Manfaat dan Tujuan Kinerja Manajerial**

Melalui pengukuran kinerja diharapkan instansi pemerintah dapat mengetahui kinerja dalam suatu periode tertentu. Dengan adanya suatu pengukuran kinerja maka kegiatan dan program instansi pemerintah dapat diukur dan dievaluasi. Manfaat pengukuran kinerja manajerial menurut (Mardiasmo, 2018) sebagai berikut:

1. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
2. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
3. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
4. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.

Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.

1. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (Reward & Punishment) secara objektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
2. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
3. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
4. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
5. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

Pada dasarnya tujuan manajemen yang baik adalah untuk menjaga keberlangsungan operasional organisasi dengan cara menciptakan lingkungan dimana setiap orang dapat melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka sehingga menciptakan kualitas kerja yang baik secara efektif dan efisien. Adapun tujuan manajerial dibagi menjadi tiga menurut (Wilmar, 2019) yaitu:

1. Tujuan strategik.

Tujuan yang berhubungan dengan kegiatan pegawai sesuai dengan tujuan organisasi. Pelaksanaa suatu strategi memerlukan penjelasan mengenai hasil yang ingin dicapai, perilaku, karekteristik pegawai yang diperlukan, pengembangan pengukuran dan sistem umpan balik bagi kinerja pegawai.

2. Tujuan administratif

Tujuan yang berhubungan dengan evaluasi kerja untuk keperluan keputusan administrative, pengkajian, promosi, pemutusan hubungan kerja dan lain-lain.

3. Tujuan pengembangan.

Tujuan yang berhubungan untuk melakukan pengembangan kapasitas pegawai yang berpotensi di bidang kerjanya, memberikan pelatihan bagi pegawai yang kinerjanya kurang baik, serta penempatan pegawai pada posisi yang tepat.

Secara umum tujuan sistem pengukuran kinerja aparat pemerintah menurut (Mardiasmo, 2018) sebagai berikut:

1. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik.
2. Untuk mengukur kinerja finansial dan non finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi.
3. Untuk mengakomodasikan pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi mencapai goal *congruence*.
4. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

### **2.1.3.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial**

Berjalannya kinerja sebuah perusahaan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, baik dari dalam maupun dari luar menurut (Mardiasmo, 2018) adalah sebagai berikut:

1. Faktor Individu, yaitu faktor yang meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasinya, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budayanya, dan variabel-variabel lainnya.
2. Faktor Situasional, yaitu faktor yang meliputi sosial dan organisasi, meliputi kebijakan organisasi seperti sistem yang diterapkan

(sentralisasi/desentralisasi), jenis pelatihan dan pengawasan, informasi perusahaan yang diperoleh.

3. Faktor Fisik dan Pekerjaan, yaitu faktor yang meliputi metode kerja, jenis pekerjaan, desain dan kondisi alat-alat kerja, penataan ruang kerja dan lingkungan kerja.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut dapat disajikan penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian, yaitu:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1.	(Hasna & Rachman, 2020)	Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pada PT. Taspen (Persero) KC Bogor	Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban dapat dikatakan cukup baik. Perusahaan sebaiknya melakukan pengidentifikasian jenis pusat pertanggungjawaban untuk mempermudah penilaian kinerja para manajer
2.	(Amalia & Syahfira, 2022)	Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Laba Guna Alat Penilaian Kinerja Manajer PT. Pasific Medan Industri	Hasil penelitian telah mendapati telah terjadi selisih rugi yang cukup besar antara realisasi dan anggaran dari tahun 2016 sampai tahun 2020 yang berkisar 2,04 % sampai 25,14%. Manajer keuangan kurang teliti dalam memprediksi perolehan laba bersih hingga masih terjadi selisih rugi yang cukup besar tersebut. Faktor penyebab tidak tercapainya target laba perusahaan diantaranya masih adanya pengeluaran biaya yang melebihi jumlah yang telah dianggarkan sebelumnya diantaranya akibat kenaikan harga.
3.	(Bawang, Herdi, & Rangga, 2023)	Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada Pintar Asia Swalayan Maumere	Hasil yang di peroleh dalam penelitian ini menunjukan bahwa Pintar Asia Swalayan Maumere belum sepenuhnya menerapkan syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban karena dalam proses penyusunan anggaran biaya belum melibatkan semua unit yang ada dalam perusahaan tersebut dan belum

			ada pemisahaan biaya antara biaya terkendali dan tidak terkendali. Pengendalian biaya juga belum sepenuhnya efisien karena masih terdapat selisih antara biaya yang dianggarkan dengan biaya yang di realisasikan.
4.	(Pala'langan, Saerang, & Tirayoh, 2024)	Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Tana Toraja	Informasi akuntansi pertanggungjawaban telah diterapkan oleh PDAM Kabupaten Tana Toraja dengan baik walaupun beberapa hal masih perlu pengembangan. Secara umum, perusahaan telah menerapkan syarat-syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban yaitu adanya struktur organisasi yang jelas, adanya penyusunan anggaran yang melibatkan setiap bagian pada perusahaan, adanya penggolongan biaya terkendali dan tidak terkendali, adanya pengklasifikasian kode rekening, dan adanya laporan pertanggungjawaban
5.	(Harianja & Meriyani, 2020)	Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pada Bpr. Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung	Hasil penelitian bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan di perusahaan sudah memadai. Perusahaan sebaiknya memberikan penghargaan prestasi atau sanksi kepada manajer pusat pertanggungjawaban agar dapat meningkatkan kesadaran para manajer untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab mereka dengan baik serta memotivasi kinerja manajer pusat pertanggungjawaban untuk meningkatkan kinerjanya

### 2.3 Kerangka Berpikir

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan bentuk akuntansi yang dipakai manajemen untuk menilai kerjanya, manajemen perlu melaksanakan suatu fungsi yang disebut dengan pengendalian (Hafsah & Hanum, 2023). Pusat pertanggungjawaban ialah setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas aktivitas yang dilakukan atau unit organisasi yang dipimpinnya. Salah satu jenis pusat pertanggungjawaban adalah

pusat investasi. Pusat Investasi merupakan pusat pertanggungjawaban yang paling luas, karenanya manajer berwenang dalam mengendalikan pendapatan dan biayanya, baik biaya operasi maupun biaya yang timbul sehubungan dengan usaha memperoleh sumber daya dan menentukan barang modal yang akan dibeli. Masalah utama dalam sebuah pusat investasi adalah laba yang dihasilkan dan harta yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut, yaitu apakah yang dihasilkan telah sebanding dengan modal yang diinvestasikan.

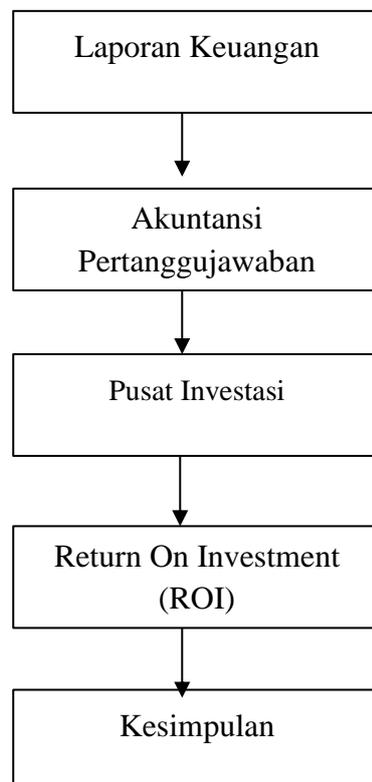
Dalam pusat investasi rasio laba dengan investasi atau residual income dipakai sebagai tolok ukur prestasi manajer pusat pertanggungjawaban tersebut. Perlu diingat bahwa manajer pusat pertanggungjawaban tidak hanya diukur prestasinya dengan menggunakan tolok ukur keuangan saja, namun masih ada tolok ukur non keuangan yang digunakan untuk mengukur prestasi manajer pusat pertanggungjawaban. ROI (*Return On Investment*) adalah salah satu bentuk dari rasio profitabilitas yang dimaksudkan dapat mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva yang digunakan untuk operasinya perusahaan untuk menghasilkan keuntungan.

Manajer yang telah memiliki persepsi yang jelas mengenai perannya dalam mempertahankan eksistensi perusahaan, sehingga manajer diberi peran untuk mencapai sebagian sasaran perusahaan dan memungkinkan pelaksanaan peran, kepada setiap manajer yang diberi peran dialokasikan sebagai sumber daya yang harus diukur dengan satuan uang, dimana salah satu cara yang digunakan oleh pimpinan perusahaan untuk mengawasi dan mengendalikan perusahaan (Siregar, Abdullah, & Chandra, 2023). Dengan demikian pelaksanaan peran berarti konsumsi berbagai sumber daya yang harus dikukur dengan satuan uang pula. Informasi

akuntansi yang dihubungkan dengan manajer yang memiliki peran digunakan untuk mengukur kinerja setiap manajer.

Dengan adanya ROI dan laporan pertanggungjawaban yang digunakan untuk menilai kinerja manajer, jika kinerja yang dinilai baik maka manajer secara individual akan diberi penghargaan sehingga manajer termotivasi untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya dan jika kinerja yang dinilai tidak baik maka manajer secara individual akan diberi hukuman atau sanksi sehingga manajer termotivasi untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Untuk lebih jelasnya kerangka berfikir dapat digambarkan sebagai berikut:

Berdasarkan penjelasan diatas, maka gambar kerangka konseptual dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Berpikir**

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, dengan satu variabel. Penelitian ini juga untuk memberi gambaran mengenai desentralisasi dan sistem akuntansi manajemen dalam meningkatkan kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif karena data penelitian berupa kajian empiris untuk mengumpulkan, menganalisa, dan menampilkan data dalam bentuk numerik.

Menurut (Nazir, 2016) Jenis deskriptif adalah metode dalam meneliti untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat dan hubungan antar fenomena yang diselidiki. Sedangkan (Sugiyono, 2016) “Metode penelitian diartikan sebagai cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.

#### **3.2 Definisi Operasional Variabel**

Menurut (Sugiyono, 2016) variabel mandiri adalah variabel yang berdiri sendiri, bukan variabel independen karena kalau variabel independen selalu dipasangkan dengan variabel dependen. Dimana variabel mandiri dalam penelitian ini adalah:

1. Akuntansi pertanggungjawaban

Merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban. Akuntansi

pertanggungjawaban memiliki pusat pertanggungjawaban yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, pusat investasi

## 2. Penilaian kinerja

Merupakan penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagi organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan. Penelitian kinerja dilihat dari analisis varian anggaran pendapatan, yang kemudian kita dapat mengetahui apakah terjadi penyimpangan atau tidak serta dari analisis varian anggaran pendapatan kita menilai kinerja pusat pendapatan. Kinerja manajer diukur dengan *return on investment* (ROI). ROI adalah salah satu ukuran kemampuan sebuah organisasi untuk memperoleh laba dari aktivitas investasi yang dilakukannya. Menurut Hasen Mowen (2016) ROI adalah ukuran kinerja yang paling lazim bagi suatu pusat investasi. ROI dapat di definisikan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{ROI} &= \frac{\text{Laba}}{\text{Investasi}} \\ &= \frac{\text{Pendapatan} - \text{Biaya}}{\text{Investasi}} \end{aligned}$$

### 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini menggunakan data empiris dan data yang diambil adalah dari PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara.

Adapun Waktu penelitian direncanakan mulai dari bulan April 2024 sampai September 2024:

**Tabel 3.1**  
**Waktu Penelitian**

Kegiatan Penelitian	Apr				Mei				Jun				Jul				Agus				Sept			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Penyusunan Proposal				■																				
Bimbingan Proposal					■	■	■	■	■	■	■	■												
Seminar Proposal												■												
Perbaikan Proposal												■	■	■	■	■								
Pengumpulan Data													■	■	■	■	■	■	■	■				
Penyusunan Skripsi																	■	■	■	■	■	■	■	■
Sidang Skripsi																								■

### 3.4 Jenis dan Sumber Data

#### 3.4.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan penelitian ini adalah data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif adalah data yang berhubungan dengan kategorisasi (pengelompokan) yang sifatnya menunjukkan kualitas dan bukan angka atau nilai kuantitatif (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015). Jenis data terbagi menjadi dua macam yaitu data kualitatif adalah data yang berbentuk deskriptif atau uraian lain dan pengukurannya tidak dapat menggunakan skala numerik, data kuantitatif adalah data yang berbentuk sebuah angka atau bilangan.

#### 3.4.2 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini bersumber dari data sekunder. Sumber yang diperoleh dengan membaca, mempelajari dan memahami melalui media lain yang bersumber dari literatur, buku-buku, serta dokumen resmi yang dikeluarkan oleh perusahaan terkait. Sumber data dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari lokasi objek penelitian.

2. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh melalui penelusuran berupa data-data perusahaan, dan dokumen-dokumen dari sumber yang dianggap relevan dengan sasaran penelitian.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Peneliti menggunakan tiga teknik pengumpulan data, yaitu teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Adapun penjelasan lebih lanjut mengenai teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Jadi peneliti juga melakukan pengumpulan informasi melalui penelusuran berupa data-data dari dokumen-dokumen, laporan keuangan perusahaan PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara yang mendukung penelitian ini.

2. Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti. Wawancara adalah percakapan yang dilakukan oleh kedua belah pihak dengan maksud tertentu, yaitu adanya pewawancara (yang mengajukan pertanyaan) dan terwawancara (yang memberikan jawaban dari atas pertanyaan- pertanyaan). Adapun narasumber dalam penelitian adalah pimpinan dan staff karyawan PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara.

### 3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data penelitian ini dengan menggunakan metode analisis deskriptif. Analisis deskriptif merupakan teknik analisis data yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data, mengklasifikasi data, dan penganalisaan sehingga memberikan informasi dan gambaran. Tahapan dalam penelitian ini yaitu:

1. Mengumpulkan data – data perusahaan berupa struktur organisasi perusahaan untuk menjadi rujukan syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban, dan melakukan wawancara langsung pada staff keuangan perusahaan.
2. Mengklasifikasi data, yaitu memisahkan laporan keuangan yang mendukung penelitian, pada penelitian ini laporan yang digunakan yaitu neraca dan laporan laba – rugi untuk mengukur kinerja manajer.
3. Menghitung neraca dan laporan laba rugi untuk mendapatkan nilai ROI perusahaan.
4. Menganalisa kinerja manajer dengan nilai ROI yang didapat
5. Menarik kesimpulan.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Gambaran Umum PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara**

Sumatera Utara merupakan kota terbesar Ketiga di Indonesia dan saat ini mengalami pertumbuhan fisik dan ekonomi yang cukup pesat. Hal ini direalisasikan melalui dilakukannya pembangunan dan perbaikan di segala bidang. Termasuk dalam hal pelayanan umum pemerintah Sumatera Utara juga menyadari pembangunan fasilitas publik merupakan hal yang perlu dibenahi untuk mencapai medan kota metropolitan. Salah satu fasilitas umum yang dapat diperhatikan adalah pelayanan air minum. Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa setiap orang membutuhkan air sebagai sumber kehidupan. Pelayanan air minum Sumatera Utara secara khusus, dan beberapa daerah di provinsi Sumatera Utara dilakukan oleh perusahaan daerah air minum tirtanadi. PDAM Tirtanadi merupakan badan usaha milik pemerintah daerah Sumatera Utara dalam bidang pelayanan air minum.

Perusahaan daerah air minum tirtanadi adalah suatu perusahaan milik pemerintah daerah tingkat I Sumatera Utara. Dahulunya perusahaan ini bernama NV. WATER LEIDING MAATHSDHAPPIJ AJER BERSIH yang merupakan milik Pemerintah Hindia Belanda yang didirikan di Amsterdam pada tanggal 8 September 1905 yang berkantor pusat di Amsterdam negeri Belanda. Izin pendirian perusahaan tersebut berdasarkan keputusan gubernur jendral Hindia Belanda yang berlaku sampai tahun 1965. Pada tanggal 14 Desember 1957 terjadi

pengambilan alih perusahaan-perusahaan milik Belanda oleh Pemerintah Republik Indonesia termasuk NV. WATER LEIDING MAATHSDHAPPIJ AJER BERSIH.

Pada saat itu juga dilakukan timbang terima dari direktur perusahaan NV. WatER LEIDING MAATHSDPHAPPIJ AJER BERSIH kepada Pemerintah Republik Indonesia yang dilakukan di Medan. Selanjutnya dibentuk suatu pengawasan perusahaan-perusahaan yang pada waktu itu kebanyakan berbentuk kontraktor. Perusahaan-perusahaan tersebut adalah:

1. Aservention SIlle De Bruin yang menjadi PN. Adi Karya
2. Holandsce Beton Maatsc yang menjadi PN. Utama Karya
3. Volkers Aannemina My yang menjadi PN. Waskita Karya
4. Nederlansche Aannemina My yang menjadi PN. Nindya Karya
5. Water Leiding Maathsdhappij Ajer Bersih yang menjadi PDAM Tirtanadi.

Dengan di UU No.5 Tahun 1962 tentang perusahaan daerah, maka perusahaan daerah air minum menjadi perusahaan daerah Sumatera pengaliran air minum tirtnadi. Kemudian pada tahun 1979, maka perusahaan ini resmi menggunakan nama sekarang yaitu PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTANADI disingkat dengan PDAM Tirtanadi dengan kantor pusat yang terletak di Jl. Sisingamangaraja No. 1 Medan. Pada tahun 1985 peraturan daerah ini disempurnakan dengan peraturan daerah tingkat I Sumatera Utara No.25 tahun 1985 tentang PDAM Tirtanadi Provinsi Daerah Tingkat I Sumatera Utara.

Selanjutnya pada tahun 1991 diadakan perubahan peraturan daerah no.25 tahun 1985 dengan peraturan daerah no. 6 tahun 1991 dalam peraturan ini PDAM Tirtanadi disamping menangani air bersih juga mengelola air limbah. Kemudian

pada tahun 1999 dikeluarkan peraturan daerah air minum tirtanadi provinsi daerah tingkat I Sumatera Utara. Secara garis besar daerah operasional PDAM Tirtanadi dikelompokkan menjadi 2 bagian :

1. Wilayah Pelayanan I (Kota Medan dan sekitarnya) yang terdiri dari cabang-cabang
  - a. Cabang Utama
  - b. Cabang Sei Anggul
  - c. Cabang Padang Bulan
  - d. Cabang Medan Denai
  - e. Cabang Belawan
  - f. Cabang Tuasan
  - g. Cabang Sunggal
  - h. Cabang Delitua
  - i. Cabang H.M Yamin
  - j. Cabang Diski
  - k. Cabang Amplas
2. Daerah Operasional II (kerjasama operasi/kerjasama manajemen) yang terdiri dari :
  - a. Kabupaten Deli Serdang
  - b. Simalungun
  - c. Toba Samosir
  - d. Mandailing Natal
  - e. Tapanuli Tengah
  - f. Nias

- g. Tapanuli Selatan
- h. Kabupaten Labuhan Batu

### **Visi dan Misi PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara**

Visi “PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara menjadi perusahaan pengelola air minum dan air limbah yang terdepan di Indonesia, sehat, dan memberikan pelayanan prima kepada pelanggan”.

Misi PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara adalah :

1. Memberikan pelayanan air minum kepada masyarakat yang memenuhi azas kualitas, kuantitas, dan kontinuitas serta keterjangkauan masyarakat, dengan menerapkan *Good Corporate Governance* yang didukung oleh SDM yang berintegritas, berkemampuan dan profesional.
2. Menunjang peningkatan kualitas dengan mengembangkan pelayanan air limbah.
3. Memberikan kontribusi dalam peningkatan pendapatan asli daerah membantu mengembangkan daerah.

#### **4.1.2 Struktur Organisasi**

Struktur organisasi adalah bagan yang menggambarkan pola hubungan, kerja antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan untuk mencapai tujuan. Struktur organisasi perusahaan dapat diketahui dengan menggambarkan bagan organisasinya sehingga dapat diperoleh gambaran yang jelas tentang tugas, tanggung jawab, dan wewenang setiap jabatan. Dalam menjalankan serta memperlancar aktivitas baik di instansi pemerintahan atau di swasta maka

diperlukan organisasi yang jelas agar dapat diketahui posisi dan tugas-tugasnya untuk mencapai yang diinginkan.

Berikut adalah struktur organisasi pada kantor PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara:



## Pembagian Kerja PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara

### 1. Direktur

Direktur berfungsi menjalankan tugasnya melaksanakan pengelolaan, pelayanan dan jasa Air Minum untuk kebutuhan Masyarakat yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian sejalan dengan peningkatan pendapatan asli Daerah. Uraian tugas:

- a. Menyusun perencanaan, melakukan koordinasi dan pengawasan seluruh operasional PDAM
- b. Membina Karyawan
- c. Mengurus dan mengelola kekayaan PDAM
- d. Menyelenggarakan administrasi umum dan keuangan.
- e. Menyusun rencana strategis Bisnis 5 (lima) tahunan (*bussines plan/corporate plan*) yang disahkan oleh kepala daerah melalui usul Dewan Pengawas.
- f. Menyusun dan menyampaikan rencana Anggaran Bisnis dan Anggaran Tahunan PDAM yang merupakan penjabaran tahunan dari rencana Strategis Bisnis (*bussines plan/corporate plan*) kepada Kepala Daerah melalui Dewan Pengawas.
- g. Melaksanakan tugas lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

### 2. Satuan Pengawasan Intern

Satuan Pengawasan Internal (SPI) adalah bagian staff Internal Auditor yang tergabung dalam divisi tersebut. Sebagian besar berfungsi membantu pimpinan (Direktur) dalam menyelenggarakan penilaian atas system

pengendalian, pengelolaan serta memberi saran perbaikan. Adapun tugas dan tanggung jawab divisi Satuan Pengawasan Intern (SPI) yaitu:

- a.** Menyusun dan melaksanakan rencana kerja audit tahunan.
- b.** Melaksanakan rencana kerja audit tahunan termasuk penugasan khusus / investigasi dari Direktur.
- c.** Melakukan analisis terhadap rencana kerja investasi perusahaan/instansi.
- d.** Melakukan penilaian terhadap sistem pengendalian pengelolaan, pemantauan efektifitas dan efisiensi sistem dan prosedur dalam bidang keuangan, operasi, pemasaran, sumber daya manusia dan pengembangan.

### **3. Bagian Umum/Administrasi**

Bagian Umum/Administrasi mempunyai tugas sebagai unsur pembantu Direktur dalam bidang Umum/Administrasi yang meliputi pembinaan urusan ketatalaksanaan dan hukum, kerumah tangaan, hubungan Masyarakat, perlengkapan, kepegawaian, pembukuan dan keuangan serta pemberian pelayanan teknis administratif kepada Direktur dan semua unsur di lingkungan Perusahaan.

- a.** Sub Bag Keuangan, mempunyai tugas:
  - 1) Menyusun rencana kegiatan tahunan dibidang Keuangan.
  - 2) Melaksanakan pengelolaan uang dan surat berharga.
  - 3) Menyusun, melaksanakan dan mengurus masalah hutang piutang, perpajakan dan asuransi.
  - 4) Melaksanakan penagihan rekening air dengan tertib dan lancar
  - 5) Mengevaluasi dan mengintensifkan tagihan rekening air guna pencapaian target pendapatan.

- 6) Membuat laporan harian kas.
  - 7) Bertanggung jawab atas saldo rekening air.
- b. Sub Bagian Umum, mempunyai tugas:
- 1) Menyusun rencana kegiatan tahunan dibidang umum
  - 2) Melaksanakan urusan surat menyurat yang meliputi menerima, membaca, meneliti, mengagenda dan mendistribusikan surat masuk/keluar sesuai dengan tujuan surat.
  - 3) Mempersiapkan administrasi perjalanan dinas.
  - 4) Meneliti dan memperbaiki tata naskah surat sesuai dengan tata naskah yang berlaku
  - 5) Melaksanakan pemeliharaan kebersihan kantor dan pekarangan
  - 6) Mempersiapkan dan menyusun pelaksanaan kegiatan acara-acara Dinas.
  - 7) Melaksanakan penyiapan bahan petunjuk umum dan teknis dibidang kepegawaian serta memberikan pelayanan administratif kepegawaian
- c. Sub Bagian Hubungan langganan, mempunyai tugas:
- 1) Menyusun rencana kegiatan tahunan dibidangnya
  - 2) Melaksanakan tugas-tugas pemasaran, pelayanan dan pengelolaan pelayanan langganan diseluruh wilayah Rantauprapat dan IKK.
  - 3) Melaksanakan penyusunan, usulan kebijakan dan ketentuan baru mengenai tarif air minum, tarif sambungan baru air minum bilamana perkembangan perusahaan membutuhkannya.
  - 4) Melaksanakan evaluasi perkembangan sambungan baru langganan air minum guna mencapai target yang telah ditentukan.

- 5) Melaksanakan koordinasi penyelesaian masalah keberatan rekening dan keluhan air minum, penggolongan tarif dan lain-lain kepada Sub Bagian lain. menyusun jadwal pembuatan rekening air setiap langganan menurut kawasannya dan proses pembuatan rekening untuk pelanggan baru.
- d. Sub Bag Pembukuan, mempunyai tugas:
- 1) Menyusun rencana kegiatan tahunan dibidang pembukuan.
  - 2) Mempersiapkan bahan penyusunan anggaran biaya perusahaan dan anggaran pendapatan.
  - 3) Melakukan analisa, perhitungan biaya pokok produksi dan penjualan sesuai dengan prinsip pembukuan.
  - 4) Melaksanakan dan atau meninja kembali serta menyesuaikan kebijaksanaan pembukuan dengan prinsip norma-norma akuntansi sertat mengusulkan penyempurnaan pengawasan intern
  - 5) Membuat laporan keuangan bulanan dan laporan keuangan setiap tahunnya.
- e. Sub Bag Perlengkapan, mempunyai tugas:
- 1) Menyusun rencana kegiatan tahunan dibidang perlengkapan.
  - 2) Menyusun pedoman tata cara menginventarisasi aset perusahaan dan petunjuk teknis administrasinya.
  - 3) Meneliti dan mengusulkan penghapusan barang bergerak maupun tidak bergerak sesuai dengan ketentuan yang berlaku serta bertanggung jawab sepenuhnya terhadap kualitas dan kuantitas barang yang dibeli/dipesan oleh perusahaan.

- 4) Membuat laporan atas hasil pengecekan barang persediaan yang ada dan atau kekurangan barang.

#### **4.1.3 Akuntansi Pertanggungjawaban PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara**

Penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban pada PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara belum memadai atau belum berjalan dengan baik, karena suatu penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan memadai jika sudah memenuhi syarat akuntansi pertanggungjawaban. Dalam hal ini dibahas bahwa perusahaan belum mampu maksimal dalam meningkatkan keuntungan atas pengelolaan investasi yang dimiliki perusahaan. Adapun perincian dalam pusat pertanggungjawaban atas PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara adalah sebagai berikut:

##### **1. Pusat Pertanggungjawaban**

###### **a. Pusat Biaya**

Adapun pusat biaya pada PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Menyusun program/rencana kerja untuk operasional PDAM setiap bagian.
- 2) Memonitor penerimaan dan pendistribusian laporan-laporan dari keluhan pelanggan.
- 3) Mengatur pelaksanaan *survey* apabila ada rencana pembukaan meteran baru.
- 4) Membuat perencanaan tentang pengendalian pendistribusi air.

- 5) Membuat perencanaan tentang kebijakan dan ketentuan baru mengenai tarif air minum, tarif sambungan baru air minum bilamana perkembangan perusahaan membutuhkannya
- 6) Membuat perencanaan estimasi biaya pokok produksi dan penjualan sesuai dengan prinsip pembukuan
- 7) Membantu Direktur Produksi dalam memonitor pelaksanaan perkembangan sambungan baru langganan air minum.
- 8) Memastikan sambungan baru langganan air minum beroperasi pada kapasitas optimal, *rendemen* maksimal dan *losses* yang minimal.
- 9) Melakukan perencanaan dalam proses pengolahan untuk memperoleh kinerja kapasitas optimal, *rendemen* maksimal dan *losses* yang minimal.
- 10) Melakukan laporan atas hasil pengecekan barang persediaan yang ada dan atau kekurangan barang.
- 11) Menjaga kebersihan lingkungan sesuai dengan persyaratan lingkungan yang telah ditetapkan.

**b. Pusat Pendapatan**

Adapun pusat pendapatan pada PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Memastikan seluruh proses penjualan produk sesuai dengan prosedur.
- 2) Memastikan kualitas dari air minum yang akan dijual.
- 3) Merencanakan penjualan produk bulanan (pemasangan sambungan air baru)

- 4) Memastikan seluruh proses pengadaan barang dan jasa sesuai dengan prosedur.
- 5) Memastikan kualitas pengadaan barang dan jasa sesuai dengan spesifikasi yang diminta unit kerja.
- 6) Memastikan tersedianya *supplier*/rekanan yang terkini.
- 7) Memastikan tersedianya data harga barang dan jasa.
- 8) Melakukan *survey* harga dari semua *supplier* yang ada dan melaksanakan proses pengadaan sesuai prosedur.
- 9) Membuat rencana penjualan bulanan.
- 10) Menjamin kelancaran dalam pemasangan air.
- 11) Membuat laporan penjualan dan laporan realisasi pembelian secara bulanan untuk diserahkan kepada atasan dan bagian-bagian yang memerlukannya.

**c. Pusat Laba**

Adapun pusat laba pada PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Memastikan seluruh proses penjualan produk sesuai dengan prosedur.
- 2) Memastikan kualitas air yang akan disambungkan kepada konsumen.
- 3) Merencanakan penjualan produk bulanan (pemasangan sambungan air baru)
- 4) Memastikan seluruh proses pengadaan barang dan jasa sesuai dengan prosedur.
- 5) Memastikan kualitas pengadaan barang dan jasa sesuai dengan spesifikasi yang diminta unit kerja.

- 6) Memastikan tersedianya *supplier*/rekanan yang terkini.
- 7) Memastikan tersedianya data harga barang dan jasa.
- 8) Melakukan *survey* harga dari semua *supplier* yang ada dan melaksanakan proses pengadaan sesuai prosedur.

#### **d. Pusat Investasi**

Adapun pusat investasi pada PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Mengkoordinir jajaran yang berada di bawahnya sesuai dengan struktur organisasi yang ada untuk mencapai tujuan perusahaan secara efisien.
- 2) Menjalankan segala tindakan dengan cara memanfaatkan secara optimal semua sumber daya yang tersedia untuk meningkatkan produktifitas dengan memperhatikan kelangsungan jangka panjang perusahaan.
- 3) Melaksanakan manajemen dalam sambungan pemasangan air yang baik, tertib, dan teratur serta berkesinambungan.
- 4) Membantu dan bertanggung jawab kepada Direktur Utama Perseroan dalam memimpin perusahaan sesuai dengan bidangnya.

## **2. Hasil Wawancara**

### **a. Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban**

- 1) Apa yang Bapak ketahui tentang akuntansi pertanggungjawaban?

Jawab: “Akuntansi pertanggungjawaban itu sebuah sistem dimana dalam akuntansi pertanggungjawaban dapat dilihat siapa orang yang akan bertanggungjawab dalam melaksanakan tugasnya masing-masing.”

- 2) Apakah perusahaan telah menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban? Dan seberapa penting akuntansi pertanggungjawaban menurut pendapat Bapak?

Jawab: “Ya, perusahaan telah menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban, dimana hal ini dapat dilihat dari struktur organisasi yang ada, dimana memang telah terdapat garis wewenang dan tanggung jawab untuk setiap jabatan yang ada di perusahaan, seperti halnya Kantor Cabang sebagai Pusat Biaya perusahaan. Hal ini diterapkan untuk menunjang pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Jadi saya rasa struktur organisasi memang penting untuk pengawasan dan pelaksanaan tugas di perusahaan.”

- 3) Apakah terdapat penggolongan biaya terkendali dan tidak terkendali dalam pelaporan pertanggungjawaban?

Jawab: “Tidak ada, dalam pelaporan seluruh biaya menjadi satu.”

#### **b. Proses Penyusunan Target Penjualan**

- 1) Siapakah yang bertanggungjawab dalam pembuatan target penjualan bagi perusahaan?

Jawab: “Karena PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara merupakan perusahaan pelayanan air minum yang tidak hanya menuntut untuk kemashalatan masyarakat Sumatera Utara, tetapi juga yang dituntut untuk mendapatkan laba dengan melakukan penjualan sesuai target. Untuk strategi penjualan, masing-masing Kepala Cabang mengatur sendiri strategi yang digunakan dalam penjualan produk.”

2) Apakah target penjualan disetiap daerah sama untuk setiap tahunnya?

Jawab: “Tidak, target penjualan yang ditentukan oleh Kantor Pusat berbeda-beda di tiap daerahnya sesuai dengan target yang sudah ada pada tahun sebelumnya dan target ini akan disesuaikan dengan masing-masing daerah pemasarannya.”

3) Apakah setiap manajer penjualan diikut sertakan dalam penyusunan target penjualan?

Jawab: “Ya. Karena manajer sebagai pengawas setiap target dan realisasi penjualan”

4) Apakah selalu ada kenaikan target penjualan disetiap tahunnya?

Jawab: :Tidak, karena target penjualan untuk setiap tahunnya sudah diperhitungkan perusahaan dengan mempertimbangkan pertumbuhan perekonomian seperti inflasi dan lain-lain. Jadi tidak menutup kemungkinan bahwa target penjualan pertahunnya bisa naik atau pun turun.”

5) Apa yang dilakukan manajer penjualan apabila mengetahui bahwa target penjualan yang direncanakan tidak dapat terpenuhi?

Jawab: “ akan melakukan evaluasi mengenai mengapa target tersebut bisa tidak terpenuhi. Evaluasi yang dilakukan dapat berupa evaluasi yang bersifat internal dan eksternal.”

6) Berapa lama proses penyusunan target penjualan yang ada pada PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara? Dan kapan penerbitan target penjualan yang akan direalisasikan pada tahun mendatang?

7) Jawab: “Penyusunan target penjualan biasanya dilakukan dalam jangka waktu kurang lebih 1 tahun, dan penyusunan tersebut dilakukan pada Agustus.”

8) Metode apa yang diterapkan dalam proses penyusunan target penjualan di PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara?

Jawab: “Proses penyusunan target penjualan yang diterapkan yaitu *Top Down*, dimana target penjualan dibuat dan dirancang oleh Kantor Pusat dan Kepala Cabang selaku manajer pusat pendapatan hanya menjalankan target yang telah dibuat oleh Kantor Pusat dan membuat strategi penjualan agar target tersebut dapat terpenuhi.”

9) Faktor-faktor apa saja yang dipertimbangkan oleh perusahaan dalam penyusunan target penjualan?

Jawab: “Dalam penyusunan target penjualan, perusahaan melihat dari biaya operasional, volume penjualan dan seberapa besar aktual penjualan yang telah dicapai ditahun sebelumnya untuk menentukan target dimasa yang akan datang.”

### **c. Kinerja Manajer**

1) Apakah perusahaan melakukan evaluasi terhadap kinerja manajer investasi?

Jawab: “Ya, perusahaan selalu melakukan evaluasi terhadap kinerja manajernya, biasanya evaluasi ini dilakukan setahun sekali. Dengan melihat ROI apakah telah memenuhi target atau tidak memenuhi target laba.”

- 2) Apakah ada pemberian *reward* atau *punishment* kepada manajer investasi terhadap pencapaian targetnya? Jika ada, dalam bentuk apa *reward* atau *punishment* tersebut diberikan?

Jawab: “ada, Ya perusahaan juga memberikan *reward* kepada manajer apabila manajer mampu mencapai target atau menjalankan tugasnya dengan baik, *reward* yang diberikan perusahaan terhadap manajer biasanya berbentuk bonus atau insentif dari perusahaan. Apabila terdapat manajer yang tidak mampu mengerjakan tugasnya dengan baik tidak ada *punishment* atau hukuman, hanya saja tidak mendapat insentif dan akan dilakukan evaluasi ulang yang lebih intensif lagi untuk target ditahun berikutnya sesuai dengan pencapaian di tahun berjalan.

- 3) Menurut Bapak, apakah penting penilaian terhadap kinerja manajer ini dilakukan?

Jawab: “Kalau menurut saya hal itu penting. ya, karena untuk memotivasi kinerja manajer dan memacu agar setiap manajer mampu bertanggungjawab terhadap tugas yang dibebankan kepadanya.”

- 4) Apakah kinerja manajerial dapat dilihat dari strategi yang dibuatnya? Misalnya apabila strategi berhasil meningkatkan laba maka kinerja manajer dapat dikatakan baik, atau bagaimana?

Jawab: “Kinerja manajer tidak dapat dilihat dari strategi yang dikerjakannya, karena yang dilihat harus real dan itu didapat dari seberapa besar omzet atau target penjualan yang mampu dicapai. Memang target penjualan dapat dicapai karena strategi dan program

yang ada. Tetapi untuk menilai kinerja manajernya kita harus melihat dari laporan pertanggungjawaban yang ada.”

### 3. Laporan Keuangan PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara

Berdasarkan laporan keuangan PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara terdapat laporan pertanggungjawaban salah satunya adalah laporan keuangan yang dapat dijadikan dasar yang memadai untuk mengukur kinerja manajer. Dengan adanya jenis laporan seperti itu, maka kinerja manajer dapat diukur oleh perusahaan. Laporan ini berisi mengenai seluruh kegiatan perusahaan dalam satu periode akuntansi.

**Tabel 4.1**  
**Data Penjualan, Rata- rata aktiva, dan Laba**  
**PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara**  
**2021-2023**

Tahun	Penjualan	Rata-Rata Aktiva	Laba
2021	760.018.545.478	1.061.540.917.837	78.331.927.016
2022	755.848.442.121	1.095.883.028.545	80.176.454.080
2023	801.251.841.640	1.122.187.454.509	78.302.721.175

*Sumber : Neraca dan Laporan Laba-Rugi yang diolah*

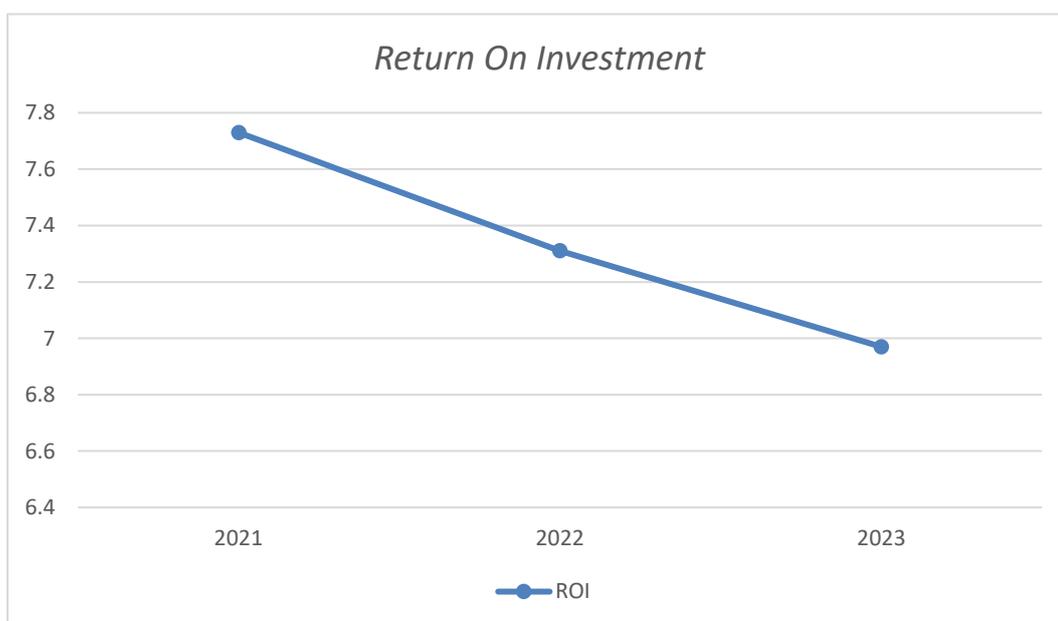
### 4. Perhitungan Rasio *Return On Investment*

Rasio *return on investment* merupakan salah satu ukuran kemampuan sebuah organisasi untuk memperoleh laba dari aktivitas investasi yang dilakukannya. Atau seberapa besar aktivitas investasi yang dilakukan mempengaruhi laba perusahaan. Adapun *Return On Investment* perusahaan adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.2**  
***Return On Investment***  
**PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara**  
**2021-2023**

Tahun	Penjualan	Rata-Rata Aktiva	Laba	ROI
2021	760.018.545.478	1.061.540.917.837	78.331.927.016	7,37%
2022	755.848.442.121	1.095.883.028.545	80.176.454.080	7,31%
2023	801.251.841.640	1.122.187.454.509	78.302.721.175	6,97%

Berdasarkan dari tabel diatas menunjukkan bahwa tingkat pengembalian investasi (ROI) pada PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara mengalami penurunan dari tahun ke tahun mengalami penurunan. Untuk tahun 2021 *return on investment* memperoleh sebesar 7,37%, ditahun 2022 *return on investment* mengalami penurunan menjadi 7,31%, dan ditahun 2023 *return on investment* juga mengalami penurunan menjadi 6,97. Penurunan ini terjadi dikarenakan meningkatnya jumlah asset perusahaan yang cukup tinggi dan diikuti dengan terjadinya penurunan atas laba perusahaan dan rendahnya perputaran terhadap asset. Dari penjelasan tabel diatas maka dapat dibuat grafik atas *return on investment* sebagai berikut:



**Gambar 4.2**  
***Return On Investment***

#### **4.2 Pembahasan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijabarkan diatas maka akan dilakukan pembahasan untuk menjawab rumusan masalah yang sudah disusun diatas:

## **1. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat investasi pada PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara**

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara untuk pusat investasi kurang memadai. Ini dikarenakan beberapa syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yang distandarkan belum dipenuhi oleh perusahaan. Diantaranya adalah :

Struktur organisasi yang ada pada PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara dalam menetapkan tugas, wewenang dan tanggungjawab dapat dikatakan cukup baik. Hal tersebut dapat diketahui dari pembagian tugas dan tanggung jawab untuk setiap bagian pada perusahaan sudah sesuai dengan struktur organisasi yang ada. Struktur organisasi juga dapat digunakan sebagai pengontrol setiap aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan apakah berjalan lancar atau memiliki kendala di setiap bagiannya.

Berdasarkan dari hasil wawancara yang dilakukan pada Manajer Keuangan PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara yaitu “ ya, perusahaan telah menerapkan pertanggungjawaban, dimana hal ini dapat dilihat dari struktur organisasi yang ada, bahwa telah terdapat garis wewenang dan tanggungjawab untuk setiap jabatan yang ada diperusahaan. Adanya struktur organisasi ini bertujuan untuk menunjang pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Jadi saya rasa struktur organisasi memang penting untuk pengawasan dan pelaksanaan tugas di perusahaan ”.

Namun pusat pertanggungjawaban pada PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara belum dinyatakan baik karena belum adanya kejelasan pembagian pusat

pertanggungjawaban. Menurut (Harianja & Meriyani, 2020) menyatakan bahwa perusahaan membutuhkan adanya suatu pengendalian operasional untuk meminimalkan terjadinya penyimpangan yang terjadi pada perusahaan.

Pengendalian operasional dapat meningkat dengan cara menciptakan jaringan pusat pertanggungjawaban yang sesuai dengan struktur formal perusahaan. Pusat pertanggungjawaban dapat menjadi alat yang efektif untuk mengendalikan perusahaan, jika struktur organisasi yang melandasinya disusun secara rasional. Pembagian tugas yang sesuai dengan fungsi dan bagiannya masing-masing akan membuat manajemen mengetahui dengan jelas mengenai tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya, sehingga mereka akan lebih fokus terhadap pelaksanaan tugas yang telah diberikan dan juga mempermudah manajemen untuk melakukan pengawasan terhadap setiap bidang yang ada pada PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara.

Selain itu juga terlihat dari tidak adanya pemisaahan biaya terkendali dengan biaya yang tidak terkendali pada perusahaan. Ini dikarenakan seluruh biaya disatukan dalam laporan. Menurut (Chotimah, Sulisty, & Mustikowati, 2016) menyatakan bahwa Tanggung jawab yang diminta tiap departemen terhadap manajer pusat pertanggungjawaban adalah tanggung jawab atas biaya yang dapat mereka kendalikan secara langsung. Dengan demikian, manajer tiap pusat pertanggungjawaban tersebut dapat mengidentifikasi pendapatan dan biaya yang berada di bawah pengawasannya (*controllable*) dan yang tidak berada di bawah pengawasannya (*uncontrollable*). Hanya biaya dan pendapatan yang terkendali saja yang menjadi tanggung jawab tiap manajer pusat pertanggungjawaban..

## **2. Penyebab ROI pada PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara mengalami penurunan**

Penilaian kinerja manajer pusat investasi pada PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara diukur melalui adanya perhitungan ROI pada perusahaan. Berdasarkan *rasio on investment* dapat dinilai kinerja manajer pusat investasi untuk tahun 2021 sampai tahun 2023 dalam kondisi kurang baik, karena mengalami penurunan. Untuk *rasio on investment* ditahun 2021 sampai 2023 mengalami penurunan, penurunan yang terjadi untuk *rasio on investment* dikarenakan besarnya jumlah biaya yang dikeluarkan perusahaan, dimana dengan biaya operasional yang semakin meningkat maka akan menunjukkan bahwa laba perusahaan yang mengalami penurunan. Laba perusahaan menurun akan mengurangi tingkat profitabilitas perusahaan, ayang mengakibatkan terganggunya aktivitas perusahaan.

Menurut (Munawir, 2018) menyatakan “Semakin tingkat profitabilitas perusahaan, maka semakin besar tingkat keuntungan yang dimiliki oleh perusahaan atas penjualan, sebaliknya bila profitabilitas perusahaan mengalami penurunan, maka tujuan perusahaan tidak tercapai”

*Return On Investment* mengalami penurunan setiap tahunnya. Penurunan yang paling rendah pada tahun 2023 sebesar 6,97% hal ini berarti perusahaan mempunyai kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan neto sebesar Rp 6,97. Faktor yang dominan mempengaruhi ROI adalah penjualan, hal ini tunjukkan berdasarkan perhitungan diatas. Ini mengindikasikan penjualan atau pendapatan perusahaan akan mempengaruhi kekuatan dari *Rasio on Investment* (ROI).

Jika ROI suatu perusahaan semakin meningkat menunjukkan semakin efisien perusahaan tersebut dalam memanfaatkan aktivitya, akan semakin besar keuntungan yang dicapai perusahaan sehingga nilai perusahaan tersebut juga makin baik serta efisien pula dalam menghasilkan laba. Oleh karena itu, jika penjualan meningkat maka keuntungan dinikmati oleh pemegang saham semakin besar, konsekuensinya ROI yang meningkat akan meningkatkan Return saham.

Menurut (Garrison, 2017) bahwa “pusat investasi bertanggungjawab untuk menghasilkan imbal hasil atas investasi memadai. Makin tinggi imbal hasil atas investasi (ROI) suatu segmen usaha, maka besar laba yang dihasilkan dari setiap dolar yang diinvestasikan dalam aset operasi segmen tersebut.”

Dapat disimpulkan bahwa perusahaan yang mengalami penurunan menunjukkan bahwa perusahaan kurang mampu dalam mencapai tujuan dimana tujuan utama perusahaan adalah meningkatkan keuntungan setinggi-tingginya. Sehingga perusahaan akan mengambil tindakan untuk mengevaluasi kinerja manajer. Seperti yang diungkapkan dalam wawancara. Pemberian *reward* kepada manajer setelah dilakukannya evaluasi penilaian kinerja sudah sepantasnya didapatkan begitu pula dengan pemberian *punishment* kepada manajer apabila tidak dapat mencapai target penjualan sudah cukup baik. Pemberian *punishment* yang diberikan sudah sangat wajar, hal ini dikarenakan apabila perusahaan tidak dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan bukan dikarenakan dari bagaimana team *leader* dan staf yang terkait diperusahaan tersebut tidak berusaha semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya tetapi juga terdapat beberapa faktor lain yang juga menjadi salah satu penyebab seperti pecahnya harga kompetitor yang berada di pasar yang sama.

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil implementasi akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja manajer pusat investasi pada PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara kurang memadai. Struktur organisasi pada PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara adalah Organisasi Fungsional, dimana terlihat jelas pemisahan tugas disetiap bagian yang ada dalam perusahaan telah terbagi berdasarkan fungsinya masing-masing dan dalam pelaksanaannya struktur organisasi dinyatakan baik. Namun pada pusat – pusat pertanggungjawaban belum baik karena belum ada kejelasan dalam pembagian pusat pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban memusatkan pada pusat-pusat pertanggungjawaban dan memperhatikan tugas-tugasnya sebagai pengendalian manajemen. Pemisahan biaya yang terkendali dan tidak terkendali tidak ada pada pelaporan pertanggungjawaban perusahaan. Pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali sebagai alat pengawasan pusat-pusat pertanggungjawaban. Dan sebagai tanggungjawab pusat pertanggungjawaban.
2. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam mengendalikan dan mengevaluasi kinerja manajer pusat investasi pada PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara belum berjalan secara efektif. Hal ini dibuktikan dengan

adanya penurunan setiap tahunnya tingkat *rasio on investment*, penurunan yang terjadi pada tahun 2023 yaitu sebesar 6,97%.Perusahaan menetapkan suatu kebijakan untuk memeberikan *reward* dan *punishment* bagi para manajer pusat pertanggungjawaban terhadapkemampuannya dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

3. Faktor penyebab ROI turun setiap tahunnya berdominan pada penurunan kurang maksomialnya penjualan dan besarnya biaya operasional yang dikeluarkan perusahaan. Oleh karena itu, jika perusahaan dapat lebih meningkatkan penjualan dan menekan biaya operasional maka keuntungan yang akan dinikmati oleh pemegang saham semakin besar, konsekuensinya ROI yang meningkat akan meningkatkan *Return saham*. Dan tingkat ROI menurun berindikasi kepada kinerja manajer pusat investasi.

## 5.2 Saran

Selain dari kesimpulan yang telah dikemukakan diatas, penulis juga memberi masukan berupa saran. Adapun saaran yang disampaikan antara lain :

1. PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara sebaiknya menerapkan sistem *reward* dan *punishment* yang baik terhadap pusat pertanggungjawaban, ini sangat penting karena penerapan *reward* dan *punishment* yang baik akan mendorong manajer investasi bekerja dengan baik.
2. Penelitian ini sangat terbatas karena dalam menjalankan penelitian ini, peneliti kurang mendalami mengenai permasalahan faktor-faktor internal yang menjadi salah satu penyebab terjadinya besarnya biaya operasional sehingga tidak dapat diketahui seberapa jauh faktor ini dapat berpengaruh terhadap target penjualan pada objek penelitian.

3. Penelitian ini hanya didasarkan pada satu pusat pertanggungjawaban yaitu pusat investasi saja sehingga tidak dapat menggambarkan kinerja pada pusat pertanggungjawaban yang lainnya.
4. Diharapkan bagi penelitian selanjutnya agar melakukan penelitian berupa observasi secara mendalam agar peneliti mengetahui dengan jelas bagaimana tindakan Kepala Cabang dalam menelusuri lebih lanjut mengenai faktor-faktor internal yang menjadi salah satu penyebab permasalahan pada objek yang diteliti.
5. Bagi penelitian selanjutnya, sebaiknya penelitian tidak hanya dilakukan pada satu pusat pertanggungjawaban saja, tetapi bisa dengan menggunakan pusat pertanggungjawaban yang lain. Dengan tujuan agar dapat dilakukan penilaian kinerja pada PERUMDA Tirtanadi Sumatera Utara secara keseluruhan.

## 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*, 1(1), 115–128.
- Alpi, M. F., & Donggoran, F. R. (2022). Kinerja Manajerial: Peranan Ketidakpastian Tugas Dan Desentralisasi? *SEMINAR NASIONAL MULTIDISIPLIN ILMU*, 3(1), 401–417.
- Amalia, M. M., & Syahfira, E. (2022). Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Laba Guna Alat Penilaian Kinerja Manajer PT. Pasific Medan Industri. *Worksheet: Jurnal Akuntansi*, 1(2), 88–93.
- Angraini, D. (2021). Pengaruh Pendapatan Bunga, Ukuran Perusahaan Dan Produktivitas Terhadap Rating Sukuk. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management And Business*, 4(2), 148–156.
- Annisa, A., Ramadhan, A., & Suardi, A. (2022). Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Bpkad Kota Palopo. *Keunis*, 10(1), 1–11.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2018). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ardila, I., Salsabila, T. A., & Fadhila, N. (2023). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Untuk Merealisisi Pendapatan Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (Jebma)*, 3(3), 889–898.
- Bawang, R. M., Herdi, H., & Rangga, Y. D. P. (2023). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada Pintar Asia Swalayan Maumere. *Populer: Jurnal Penelitian Mahasiswa*, 2(3), 123–133.
- Bintoro, B., & Daryanto, D. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan. Cetakan 1*. Yogyakarta: Gava Media.
- Chotimah, C., Sulisty, S., & Mustikowati, R. I. (2016). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Ukur Kinerja Manajerial Pada KSU Dhanadyaksa Jatim Tahun 2012-2014. *Journal Riset Mahasiswa*, 20(20), 1–15.
- Darsono, & Ashari. (2018). *Pedoman Praktis Memahami Laporan Keuangan* (3rd ed.). Yogyakarta: Andi.

- Dewanata, P. B. (2019). Penerapan Akuntansi Pertanggung Jawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya PT. Gudang Garam Tbk. *Jurnal Ekonomi Akuntansi*, 1(1), 1–13.
- Garrison, R. (2017). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hafsah, H., & Hanum, Z. (2023). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT. Perkebunan Nusantara Medan. *Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu Tantangan Pendidikan Tinggi Menuju Dudi Melalui Merdeka Belajar*, 4(1), 313–330.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2016). *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Harianja, R., & Meriyani. (2020). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pada BPR. Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung. *Pareso Jurnal*, 2(4), 373–386.
- Hasna, D. L., & Rachman, R. (2020). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pada PT. Taspen (Persero) KC Bogor. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan*, 8(1), 67–76.
- Johan, H., & Syofyan, E. (2019). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Akuntansi Pertanggungjawaban, Dan Latar Belakang Pendidikan Terhadap Kinerja Manajerial Di Satuan Kerja Kementerian Perindustrian Padang. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 1(4), 1773–1793.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metode Penelitian Bisnis : Konsep & Aplikasi*. Medan: UMSU Press.
- Kasmir. (2015). *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: CV.Andi Offset.
- Meirina, E., & Aziora, G. R. (2020). Pengaruh Partisipan Anggaran dan Akuntansi Pertanggung Jawaban Terhadap Kinerja Manajerial PDAM Kota Padang. *Jurnal Pundi*, 4(2), 157–170.
- Mulyadi. (2017). *Sistem Informasi Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Munawir, S. (2018). *Analisis Laporan Keuangan*. Yogyakarta: Liberty.
- Nazir, M. (2016). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Novlina, L. D., & Indriani, M. (2020). The effect of organizational commitment and Cost management knowledge on the relationship between budget participation and managerial performance. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, 1(1), 55–66.
- Olivia, H., Harmain, H., Anggriyani, R., & Nurlaila. (2019). *Akuntansi Syariah*. Medan: Madenater.

- Pala'langan, E. N., Saerang, D. P. E., & Tirayoh, V. Z. (2024). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Tana Toraja. *Manajemen Bisnis dan Keuangan Korporat*, 2(2), 119–127.
- Rambe, I., & Kusmilawaty. (2020). *Akuntansi Manajemen*. Deli Serdang: Gema Ihsani.
- Rudianto. (2017). *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: Erlangga.
- Samryn, L. M. (2016). *Pengantar Akuntansi: Metode Akuntansi Untuk Elemen Laporan Keuangan. Edisi IFRS dan Perbankan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Siregar, S. A., Abdullah, I., & Chandra, D. S. (2023). Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Pengeluaran Kas Terhadap Pengendalian Internal. *Bursa: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(3), 269–276.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Umami, R. (2020). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajeria. *Jurnal Akuntansi: Kajian Ilmiah Akuntansi*, 7(1), 96–105.
- Widiawati, D., & Yanuar, R. (2019). Effect of Budget Participation on Managerial Performance Mediated By Job Satisfaction and Organizational. *Journal of Business Studies*, 4(1).
- Wilmar, C. D. (2019). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT. Wahana Wirawan Manado-Nissan Datsun Martadinata. *Jurnal EMBA*, 1(1), 1041–1050.



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/25/10/2023

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

Medan, 25/10/2023

Dengan hormat,  
Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Nabila nursaputri  
NPM : 2005170053  
Program Studi : Akuntansi  
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

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

**Identifikasi Masalah** : Judul 1 : apa saja yang jadi kelemahan atau kekurangan yang terdapat dalam sistem akuntansi penerimaan dan pengeluaran kas saat ini yang mungkin mempengaruhi pengendalian intern kas Judul 2 : Dampak dari penerapan akuntansi pertanggung jawaban terhadap pengendalian biaya operasional perusahaan Judul 3: bagaimana penggunaan modal kerja di perusahaan untuk memenuhi kebutuhan operasional dan investasi jangka pendek

**Rencana Judul** : 1. Peranan sistem akuntansi penerimaan dan pengeluaran kas dalam mendukung pengendalian intern kas  
2. Pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap pengendalian biaya pada perusahaan  
3. Analisis sumber dan penggunaan modal kerja

**Objek/Lokasi Penelitian** : PDAM Tirtanadi cabang Tuasan

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

Hormat Saya  
Pemohon

(Nabila nursaputri)



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

**PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN**

Nomor Agenda: /JDL/SKR/AKT/FEB/UMSU/25/10/2023

Nama Mahasiswa : Nabila Nursaputri  
NPM : 2005170053  
Program Studi : Akuntansi  
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen  
Tanggal Pengajuan Judul : 25/10/2023  
Nama Dosen Pembimbing\* : Ikhsan Abdullah, SE., M.Si (01 November 2023)

Judul Disetujui\*\* : Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggung  
Jawaban dan Penerapan Akuntansi Biaya  
Terhadap Efektivitas Pengendalian Biaya Pada  
Perumda Tirtanadi Cabang Tuasau

Disahkan oleh:  
Ketua Program Studi Akuntansi

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

Medan, .....

Dosen Pembimbing

  
(Ikhsan Abdullah, SE., M.Si.)

Keterangan:

\* Ditai oleh Pimpinan Program Studi

\*\* Ditai oleh Dosen Pembimbing

Untuk diupload oleh Prodi dan Dosen Pembimbing, scan foto dan uploadlah ke-2 ini pada form online "Upload pengajuan Judul Skripsi"



UMSU

Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Kepada Yth.

Bapak Dekan

Fakultas Ekonomi

Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

### PERMOHONAN IZIN PENELITIAN

Medan,

20



Assalammu'alaikum Wr.Wb

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama Lengkap : N A B I L A N U R S A P U T R I

NPM : 2 0 0 5 1 7 0 0 5 3

Tempat/Tgl Lahir : S E N T A N G 2 9 D E S E M B E R  
2 0 0 1

Program Studi : Akuntansi

Nama Mahasiswa : J L B U K I T S I G U N T A N G  
N O 1 1

Tempat Penelitian: P E R M U D A T I R T A N A D I  
C A B A N G T U A S A N

Nama Penelitian : J L T U A S A N N O 6 1

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

Sekeloa 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

(Pria ubar Harahap, SE., M.Si )

Wassalam  
Pemohon

( Nabila Nuraputri )



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/10/2019  
Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631603  
<http://feb.umsu.ac.id> [feb@umsu.ac.id](mailto:feb@umsu.ac.id) [umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#)

**PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING  
PROPOSAL / SKRIPSI MAHASISWA**

**NOMOR : 1731/TGS/IL3-AU/UMSU-05/F/2024**

*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 : 25 Oktober 2023

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Proposal / Skripsi Mahasiswa :

Nama : Nabila Nursaputri  
N P M : 2005170053  
Semester : VIII (Delapan)  
Program Studi : Akuntansi  
Judul Proposal / Skripsi : Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggung Jawaban dan Penerapan Akuntansi Biaya Terhadap Efektifitas Pengendalian Biaya Pada Perumda Tirtanadi Cabang Tuanan

Dosen Pembimbing : Ikhsan Abdullah, S.E., 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 : 01 Juli 2025
4. Revisi Judul .....

*Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Ditetapkan di : Medan  
Pada Tanggal : 24 Dzulhijjah 1445 H  
01 Juli 2024 M

  
Dekan  
**Dr. H. Jamburi, SE., MM., M.Si., CMA**  
NIDN : 0109086502



**Tembusan :**  
1. Pertinggal





MAJLIS 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/10/2019  
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](mailto:feb@umsu.ac.id) [umsu](#) [umsu](#) [umsu](#) [umsu](#)

Nomor : 1731/IL3-AU/UMSU-05/F/2024  
Lampiran : -  
Perihal : **Izin Riset Pendahuluan**

Medan, 24 Dzulhijjah 1445 H  
01 Juli 2024 M

Kepada Yth.  
Bapak/Ibu Pimpinan  
Perumda Tirtanadi cabang tuasan  
Jln. Tuasan No.61 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 : Nabila Nursaputri  
Npm : 2005170053  
Program Studi : Akuntansi  
Semester : VIII (Delapan)  
Judul Skripsi : Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggung Jawaban dan Penerapan Akuntansi Biaya Terhadap Efektifitas Pengendalian Biaya Pada Perumda Tirtanadi Cabang Tuasan

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

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



**Tembusan :**  
1. Peringgal

Dekan  
  
**Dr. H. Jambri, SE., MM., M.Si., CMA**  
NIDN : 0109086502





Medan, 05 Juli 2024

Nomor : 652-SDM/02/2024  
Sifat : -  
Lampiran : -  
Hal : Izin Riset

Kepada Yth  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Di Tempat

Sehubungan dengan surat Saudara Nomor : 1731/II.3-AU/UMSU-05/F/2024 tanggal 01 Juli 2024, perihal Izin Riset Pendahuluan. Dengan ini disampaikan bahwa permohonan yang dimaksud dapat kami penuhi. Mahasiswa/i yang disetujui untuk melaksanakan Riset yang akan dilaksanakan pada tanggal 08 - 15 Juli 2024 adalah :

Nama : Nabila Mursaputri  
NPM : 2005170053  
Prodi : Akuntansi  
Semester : VIII (delapan)  
Judul : Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggung Jawaban dan Penerapan Akuntansi Biaya Terhadap Efektivitas Pengendalian Biaya Pada Perumda Tirtanadi Cabang Tuasan

Sebagai tindak lanjutnya yang bersangkutan dapat menghubungi Divisi Sumber Daya Manusia Bidang Pengembangan SDM Perumda Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara, Jalan Sisingamangaraja XII No.1 Medan.

Demikian disampaikan, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

a.n. Direktur Administrasi Keuangan  
u.p.  
Kepala Divisi Sumber Daya Manusia  
Aruna Irani



MAJLIS 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/AN-PT/Akred/PT/02/2019  
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](mailto:feb@umsu.ac.id) [f/umsumedan](#) [i/umsumedan](#) [u/umsumedan](#) [t/umsumedan](#)

Nomor : 2320/IL.3-AU/UMSU-05/F/2024  
Lamp. :  
Hal : Menyelesaikan Riset

Medan, 03 Rabi'ul Awwal 1446 H  
06 September 2024 M

Kepada Yth.  
Bapak/ Ibu Pimpinan  
Perumda Tirtanadi  
Jln. Sisingamangaraja No. 1 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 Tugas Akhir 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:

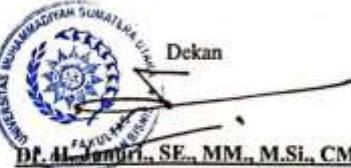
Nama : Nabila Nur Saputri  
N P M : 2005170053  
Semester : VIII (Delapan)  
Program Studi : Akuntansi  
Judul Tugas Akhir : Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggung Jawaban Dalam Penilaian Kinerja Manajer Pada Perumda Tirtanadi

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

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



**Tembusan :**  
1. Pertinggal

  
Dekan  
**Dr. Al-Jamri, SE., MM., M.Si., CMA**  
NIDN : 0109086502





## **SURAT KETERANGAN**

Nomor : SKET- 781/SDM / 02 / 2024

Kepala Divisi Sumber Daya Manusia, menerangkan bahwa Mahasiswa/i Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, yaitu :

NO	NAMA	NPM	PROGRAM STUDI
1	Nabila Nur Saputri	2005170053	Akuntansi

Benar telah melaksanakan Riset di Perusahaan Umum Daerah Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara pada tanggal 15 Juli 2024 s/d 19 Juli 2024.

Surat Keterangan ini diberikan untuk keperluan Mahasiswa/i dalam menyelesaikan tugas akhir.

Medan, 10 September 2024





**BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL**

Nama : NABILA NURSAPUTRI  
NPM : 2005170053  
Program Studi : AKUNTANSI  
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN  
Nama Dosen Pembimbing : IHSAN ABDULLAH, S.E., M.Si  
Judul Skripsi : PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNG  
JAWABAN DAN PENERAPAN AKUNTANSI BIAYA  
TERHADAP EFEKTIVITAS PENGENDALIAN BIAYA PADA  
PERUMDA TIRTANADI CABANG TUASAN

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- Latar belakang masalah - Rumusan masalah	11/02 2024	JH
Bab 2	- teori harus sesuai - cara kumpulkan data penelitian	11/02 2024	JH
Bab 3	- populasi dan sampel - teknik pengumpulan data	26/03 2024	JH
Daftar Pustaka	- semua artikel, jendral buku dimasukan, mendeley	23/05 2024	JH
Instrumen Pengumpulan Data Penelitian	Sesuai Instrumen Pengumpulan Data Penelitian	21/06 2024	JH
Persetujuan Seminar Proposal	ACC Seminar Proposal	5/07 2024	JH

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Medan, Juli 2024

Diketahui Oleh  
Ketua Program Studi Akuntansi

(Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, S.E., M.Si)

Disetujui Oleh  
Dosen Pembimbing

(Ihsan Abdullah, S.E., M.Si)



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

Jl. Kapt. Mochtar Basri No. 3 ☎ (061) 6624567 Ext: 304 Medan 20238

BERITA ACARA SEMINAR PROGRAM STUDI AKUNTANSI

Pada hari ini *Kamis, 25 Juli 2024* telah diselenggarakan seminar Program Studi Akuntansi  
yang mengabarkan bahwa :

Nama : *Nabila Nursaputri*  
NPM. : *2005170053*  
Tempat / Tgl.Lahir : *Sentang, 29 Desember 2001*  
Alamat Rumah : *Sentang, Jln. jendral gatotot subroto no.205*  
Judul Proposal : *Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggung Jawaban Dan Penerapan Akuntansi Biaya Terhadap Efektivitas Pengendalian Biaya Pada Perumda Trtanadi Cabang Tuasan*

Disetujui / tidak disetujui \*)

Item	Komentar
Judul	<i>Pahami judul</i>
Bab I	<i>Pahami latar belakang &amp; pentingnya masalah</i>
Bab II	<i>Pahami cara pengalokasian</i>
Bab III	<i>Pahami prosedur &amp; dampak</i>
Lainnya	
Kesimpulan	<input checked="" type="checkbox"/> Lulus <input type="checkbox"/> Tidak Lulus

Medan, 25 Juli 2024

TIM SEMINAR

Ketua

Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, S.E., M.Si

Sekretaris

Riva Ubar Harahap, S.E., Ak., M.Si., CA., CPA

Pembimbing

Ikhsan Abdullah, S.E., M.Si

Pemanding

Riva Ubar Harahap, S.E., Ak., M.Si., CA., CPA



**PENGESAHAN PROPOSAL**

berdasarkan hasil Seminar proposal Program Studi Akuntansi yang diselenggarakan pada hari Kamis, 25 Juli 2024 menerangkan bahwa:

Nama : Nabila Nursaputri  
NPM : 2005170053  
Tempat / Tgl.Lahir : Sentang, 29 Desember 2001  
Alamat Rumah : Sentang, Jln. jendral gatotot subroto no.205  
Judul Proposal : Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggung Jawaban Dan Penerapan Akuntansi Biaya Terhadap Efektivitas Pengendalian Biaya Pada Perumda Trtanadi Cabang Tuasan

proposal dinyatakan syah dan memenuhi Syarat untuk menulis Sekripsi dengan pembimbing : *Ikhsan Abdullah, S.E., M.Si*

Medan, 25 Juli 2024

TIM SEMINAR

Ketua

Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, S.E., M.Si

Sekretaris

Riva Ubar Harahap, S.E., Ak., M.Si., CA., CPA

Pembimbing

Ikhsan Abdullah, S.E., M.Si

Pembanding

Riva Ubar Harahap, S.E., Ak., M.Si., CA., CPA

Diketahui / Disetujui  
a.n.Dekan  
Wakil Dekan I

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

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### 1. DATA PRIBADI

Nama : Nabila Nur Saputri  
NPM : 2005170053  
Tempat dan Tanggal Lahir : Sentang, 29 Desember 2001  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Agama : Islam  
Kewarganegaraan : Indonesia  
Anak Ke : Satu dari Tiga bersaudara  
Alamat : Sentang, Jl. Jendral Gatot Subroto No. 205  
No. Telephone : 0821 6661 1022  
Email : nabilanursaputri96@gmail.com

### 2. DATA ORANG TUA

Nama Ayah : Mhd. Nurianto  
Pekerjaan : Wiraswasta  
Nama Ibu : Neli Triana Wati  
Pekerjaan : Ibu Rumah Tangga  
Alamat : Sentang, Jl. Jendral Gatot Subroto No. 205  
No. Telephone : 0823 6664 1828  
Email : Neliwati@gmail.com

### 3. DATA PENDIDIKAN FORMAL

Sekolah Dasar : SD Al Washliyah 80 Kisaran  
Sekolah Menengah Tingkat Pertama : Madrasah Tsanawiyah Pesantren Bina Ulama  
Sekolah Menengah Tingkat Atas : Madrasah Aliyah Negeri Asahan  
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara