

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

**SKRIPSI**

*Diajukan untuk memenuhi sebagai syarat*

*Memproleh gelar Sarjana Akuntansi (S.AK)*

*Program Studi Akuntansi*



**Oleh :**

Nama : Nurul Uldiah Damanik  
NPM : 1605170162  
Program Studi : Akuntansi  
Konsentrasi : Manajemen

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2020**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238



**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Senin, tanggal 10 Agustus 2020, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

**MEMUTUSKAN**

Nama : NURUL ULDAH DAMANIK  
NPM : 1605170162  
Program Studi : AKUNTANSI  
Judul Skripsi : ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA MANAJER PUSAT PENDAPATAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV MEDAN  
Dinyatakan : (B+) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

**Tim Penguji**

**Penguji I**

  
(ZULIA HANUM, SE, M.Si)

**Penguji II**

  
(EDISAH PUTRA NAINGGOLAN, SE, M.Ak)

**Pembimbing**

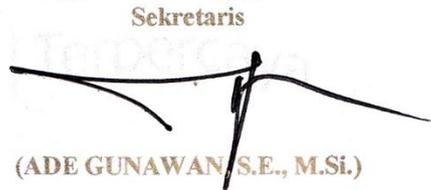
  
(IKHSAN ABDULLAH, SE, M.Si)

**Panitia Ujian**

**Ketua**

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

**Sekretaris**

  
(ADE GUNAWAN, S.E., M.Si)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh :

Nama Lengkap : NURUL ULDIAH DAMANIK  
N.P.M : 1605170162  
Program Studi : AKUNTANSI  
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN  
Judul Skripsi : ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNG  
JAWABAN SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA  
MANAJER PUSAT PENDAPATAN PADA PT. PERKEBUNAN  
NUSANTARA IV MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian  
mempertahankan skripsi.

Medan, Juli 2020

Pembimbing Skripsi

(IKHSAN ABDULLAH, SE, M.Si)

Diketahui/Disetujui  
Oleh:

Ketua Program Studi Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dekan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

(FITRIANI SARAGIH, S.E., M.Si.)

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

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan dibawahini:

Nama : Nurul Uldiah Damanik

NPM : 1605170162

Program : Strata-1

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Akuntansi

Dengan ini menyatakan sesungguhnya bahwa skripsi yang sayatulis, secara keseluruhan adalah hasil penelitian/ karyasayasendiri, kecuali bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apa bila ternyata dikemudian hari skripsi ini merupakan hasil plagiat atau merupakan karya orang lain, maka dengan ini saya menyatakan bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara.

Medan, Juli 2020

Saya yang menyatakan



Nurul Uldiah D



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 SKRIPSI**

Nama Mahasiswa : Nurul Uldiah Damanik Program Studi : Akuntansi  
NPM : 1605170162 Konsentrasi : Akuntansi Manajemen  
Dosen Pembimbing : Ikhsan Abdullah, SE, M.Si Judul Penelitian: Analisis Penerapan Akuntansi  
Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian  
Kinerja Pusat Pendapatan Pada PT. Perkebunan  
Nusantara IV Medan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- Penentuan judul, Abstraknya buat - Latar belakang masalah - teori-teori	18 Juni 2020	
Bab 2	Cara kutipan dan penulisan - teori tdk mendukung - Penelitian terdahulu	24 Juni 2020	
Bab 3	- Cara penulisan - Definisi operasional - Jadwal Penelitian	30 Juni 2020	
Bab 4	- Rumusan masalah hrs sesuai dgn hsl penelitian dan pembahasan	9 Juli 2020	
Bab 5	- Hasil penelitian hrs sesuai dgn ke- simpulan dan saran	14 Juli 2020	
Daftar Pustaka	- Sesuai d. pustakanya - Cara penulisan	21 Juli 2020	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Acc meja hijau!	21 Juli 2020	

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

(Fitriani Saragih, SE, M.Si)

Medan, Juli 2020

Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

(Ikhsan Abdullah, SE, M.Si)

## ABSTRAK

**Nurul Uldiah Damanik 1605170162, Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT.Perkebunan Nusantara IV Medan. Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara. Skripsi FEB UMSU2020.**

**(Nurul Uldiah Damanik)**

**1605170162**

**(nurululldiah1234@gmail.com)**

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

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

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Puji Syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat serta Karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan proposal sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Pendidikan Strata-1 (S1) Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Proposal ini diajukan dengan judul “Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT.Perkebunan Nusantara IV Medan”.

Penulis menyadari sepenuhnya akan keterbatasan pemahaman, pengetahuan serta wawasan yang penulis miliki. Sehingga pada proposal masih banyak kekurangan baik itu dalam penyajian materi maupun penggunaan bahasa. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan skripsi agar tidak terulang lagi dalam pembuatan tugas berikutnya. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya sehingga proposal skripsi ini dapat terselesaikan yakni kepada:

1. Teristimewa kepada Ayahanda Irwansyah Damanik, Ibunda Sri Rahayu, Adik M.Sugi Ramadsyah Damanik, M.Alamsyah Putra Damanik dan kepada seluruh keluarga yang telah membesarkan, mendidik, memberikan dukungan, perhatian dan doa kepada saya.
2. Bapak Dr. H. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

3. Bapak H. Januri, SE., M.M., M.Si, selaku Dekan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Ade Gunawan, SE., M.Si, selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE., MBA, selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Ibu Fitriani Saragih, SE., M.Si, selaku Ketua Jurusan Program Studi Akuntansi.
7. Ibu Zulia Hanum, SE., M.Si, selaku Sekretaris Jurusan Program Studi Akuntansi.
8. Bapak Ikhsan Abdullah SE.,M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak arahan, saran dan bimbingan, bantuan dan petunjuk dalam perkuliahan serta menyelesaikan penulis proposal ini.
9. Bapak dan Ibu Dosen dan pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
10. Seluruh karyawan dan staff PT.Perkebunan Nusantara IV Medan yang telah memberikan kesempatan dan banyak membantu penulis dalam melakukan penelitian.
11. Terimakasih untuk teman yang telah mendukung dan memotifasi M. Kevin Febrian dan Gres Piola Anggraini.
12. Sahabat - Sahabat seperjuangan Mega sukmana, Ros liani, Chindy, Adinda Aniswa, Mauliya Syafira, Rika Utari Panjaitan, yang telah membantu, memotivasi, dan memberikan dukungannya.

Akhir kata Penulis Mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan pembaca.

*Aamiin Ya Rabbal'alamin*

*Wassalamu'alaikum Wr.Wb*

Medan, April 2020

Hormat Saya,

**Nurul Uldiah Damanik**

NPM. 1605170162

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	ii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	v
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	viii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	ix
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	6
1.4 Rumusan Masalah.....	6
1.5 Tujuan Penelitian .....	6
1.6 Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	8
2.1 Uraian Teori .....	8
2.1.1 Akuntansi PertanggungJawaban.....	8
2.1.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban .....	8
2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat .....	10
2.1.1.3 Karakteristik Akuntansi PertanggungJawaban.....	13
2.1.1.4 Syarat Penerapan Akuntansi PertanggungJawaban .....	14
2.1.1.5 Fungsi Akuntansi Pertanggungjawaban .....	16
2.1.2 Pusat Akuntansi Pertanggungjawaban .....	17
2.1.2.1 Pengertian Pusat Akuntansi Pertanggungjawaban ..	17

2.1.2.2 Sifat Pertanggungjawaban .....	18
2.1.2.3 Jenis-jenis Akuntansi Pertanggungjawaban .....	19
2.1.2.4 Hubungan Struktur Organisasi Dengan Pusat Pendapatan.....	23
2.1.3 Anggaran Penjualan Pusat Pendapatan.....	27
2.1.3.1 Pengertian Anggaran .....	27
2.1.3.2 Manfaat Anggaran .....	28
2.1.3.3 Penyusunan Anggaran .....	28
2.1.4 Penilaian Kinerja .....	33
2.1.4.1 Pengertian, Tujuan, Manfaat Penilaian Kinerja .....	33
2.1.4.2 Ukuran Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan.....	35
2.1.5 Pusat Pendapatan .....	37
2.2 Penelitian Terdahulu .....	38
2.3 Kerangka Berpikir .....	42
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>44</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	44
3.2 Defenisi Operasional .....	45
3.3 Tempat dan Waktu .....	46
3.4 Teknik Pengumpulan Data .....	47
3.5 Teknik Analisis Data .....	47
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>49</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	49
4.1.1 Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Merealisasi Pendapatan .....	49

4.2 Pembahasan .....	62
4.1.1 Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Merealisisi Pendapatan .....	62
4.1.2 Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan .....	64
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>67</b>
5.1 Kesimpulan .....	67
5.2 Saran .....	68
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>69</b>

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Anggaran dan Realisasi Pendapatan PT. Perkebunan Nusantara IV .....	4
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	38
Tabel 3.1 Rencana Jadwal Penelitian .....	46
Tabel 4.1 Data Anggran Dan Realisasi Tahun 2014 .....	50
Tabel 4.2 Data Anggaran Dan Realisasi Tahun 2015 .....	52
Tabel 4.3 Data Anggaran Dan Realisasi Tahun 2016 .....	54
Tabel 4.4 Data Anggran Dan Realisasi Tahun 2017 .....	56
Tabel 4.5 Data Anggaran Dan Realisasi Tahun 2018 .....	58

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Sifat Pertanggungjawaban .....	18
Gambar 2.2. Organisasi Fungsional .....	25
Gambar 2.3. Organisasi Divisional .....	26
Gambar 2.4. kerangka Berpikir .....	43

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Setiap perusahaan didirikan dengan maksud untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan perusahaan yang kompetitif adalah untuk memperoleh keuntungan secara maksimal. Dalam usaha mewujudkan tujuan tersebut, setiap perusahaan berusaha untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerjanya kegiatan perusahaan dan penyusunan strategi, dengan itu sebuah perusahaan memerlukan manajemen yang baik. Sebuah perusahaan tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya manajemen, oleh karena itu dalam suatu perusahaan pihak manajemen berperan penting dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, serta pengambilan keputusan.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan bentuk akuntansi yang dipakai manajemen untuk menilai kerjanya, manajemen perlu melaksanakan suatu fungsi yang disebut dengan pengendalian. Pengendalian Anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dinyatakan dalam suatu uang, untuk memperoleh dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam dalam jangka waktu tertentu. Anggaran sangat dibutuhkan Manajemen dalam melaksanakan seluruh fungsinya, untuk menjamin kesistematiskan operasi, dan sekaligus sebagai alat ukur mengevaluasi pelaksanaan aktivitas perusahaan.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang disusun sedemikian rupa sesuai dengan sifat kegiatan perusahaan dengan tujuan

agarmasing-masing unit organisasi mempertanggung jawabkan hasil kegiatan yang berada dibawah pengawasannya dan disebut sebagai pusat pertanggungjawaban. Setiap pusat pertanggungjawaban memiliki manajer yang bertanggungjawab atas kegiatan yang terjadi didalam pusat yang dipimpinnya, dan manajer tersebut akan mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada pimpinan perusahaan. Dari sini para manajer mencoba mencari jawaban apakah hasil yang dicapai tidak sesuai dengan apa yang telah menjadi tujuan.

Menurut Anthony & Govindaraja (2013, hal 561 ) Jenis-jenis pusat pertanggung jawaban terdiri dari empat yang di golongkan menurut sifat input dan output moneter yang diukur untuk tujuan pengendalian yakni: pusat pendapatan, pusat beban, pusat laba dan pusat investasi. Dari keempat jenis pusat pertanggungjawaban tersebut penulis hanya berfokus pada pusat pendapatan yang diukur melalui laporan pertanggungjawaban yaitu laporan realisasi anggaran. karena pendapatan di perusahaan mengalami penurunan dan mengalami penyimpangan yang tidak menguntungkan.

PT.Perkebunan Nusantara IV Medan adalah perusahaan yang bergerak pada bidang usaha agroindustri PT. Perkebunan Nusantara IV mengusahakan perkebunan dan pengolahan komoditas kelapa sawit dan teh yang mencakup pengolahan areal dan tanaman, kebun bibit dan pemeliharaan tanaman menghasilkan, pengolahan komoditas menjadi bahan baku berbagai industri, PT.Perkebunan Nusantara IV memiliki 30 Unit Usaha yang mengelola budi daya Kelapa Sawit dan 1 Unit Usaha yang mengelola budi daya Teh dan 1 Unit Kebun Plasma Kelapa Sawit, serta 1 Unit Usaha Perbengkelan (PMT Dolok Ilir) yang menyebar di 9 Kabupaten, yaitu Kabupaten Langkat, Deli Serdang, Serdang

Bedagai, Simalungun, Asahan, Labuhan Batu, Padang Lawas, Batu Bara dan Mandailing Natal. Oleh karena itu, penerapan sistem akuntansi pertanggung jawaban sangat penting bagi perusahaan untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan tanggungjawab manajer pusat pendapatan dalam mencapai target pendapatannya.

PT.Perkebunan Nusantara IV Medan telah ditetapkan sebagai salah satu pusat pendapatan oleh kantor pusat, pengolahan dan penjualan merupakan sumber pendapatan utama bagi perusahaan. Perusahaan telah menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban melaksanakan tanggungjawab dan diharapkan timbul motivasi bagi para manajer untuk belajar lebih efektif dan efisien agar tujuan perusahaan tercapai. Perusahaan memperlakukan bagian pengolahan dan penjual (*sales*) sebagai pendapatannya, dimana tugas dari manajer penjualan dari tim penjualan mempromosikan hasil produk peusahaannya, membuat ramalan penjualan, menganalisa pasar serta merencanakan promosi produk ke berbagai media.

Di dalam perusahaan anggaran disusun setahun sekali yaitu pada bulan Desember. Anggaran tersebut dibuat oleh manajer penjualan, kepada cabang dan marketing support. Penyusunan anggaran dilakukan dalam bentuk rapat semua tim manajer penjualan dan Direktur Utama yang dilakukan di Jakarta Selatan, setelah penyusunan anggaran selesai dan disetujui oleh dewan direksi pusat maka anggran tersebut dibawa kembali ke kantor cabang Medan untuk dilaksanakan. Penyusunan anggaran dibuat salasatunya sebagai alat untuk mengukur kinerja manajer pusat pertanggungjawaban yaitu pusat pendapatan. Pada PT. Perkebunan Nusaantara IV Medan direktur utama yang memiliki wewenang untuk

mengevaluasi anggaran target penjualan dan menilai kinerja manajer pusat pendapatan yang dilihat dari tercapainya atau tidak target penjualan. Oleh karenanya perusahaan mengambil kebijakan dalam menilai kinerja pusat pendapatan yaitu memberikan *reward* dan *punishment* bagi para manajer. Tujuan di berikan kebijakan ini untuk memotivasi para manajer untuk melakukan tugasnya dengan baik, jika manajer tersebut tidak dapat mencapai target penjualan yang telah di terapkan, maka perusahaan akan memnberikan *punishment*, sedangkan jika pendapatan mencapai target penjualan maka manajer tersebut memperoleh *reward* berupa jenjang karir. *Punishment* dan *reward* ini di buat agar para manajer dapat lebih memicu kinerjanya dalam bekerja dan mencapai target.

Berdasarkan dari hasil data yang diperoleh maka dapat disajikan anggran dan realisasi pendapatan pada PT.Perkebunan Nusantara IV Medan selama 5 tahun terakhir, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 1.1**  
**Anggaran dan Realisasi Pendapatan**  
**PT.Perkebunan Nusantara IV Medan**

<b>Tahun</b>	<b>RKAP</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Selisih</b>	<b>Keterangan</b>
2014	6.285.845.439.000	6.123.939.790.677	(71.905.648.323)	<i>unfavorable</i>
2015	7.253.813.268.000	5.070.056.235.407	(2.183.757.032.593)	<i>unfavorable</i>
2016	6.544.308.767.000	5.477.892.043.158	(1.066.416.723.842)	<i>unfavorable</i>
2017	6.702.535.875.000	5.370.238.598.576	(1.332.297.276.424)	<i>unfavorable</i>
2018	6.094.099.224.000	4.915.611.190.086	(1.178.488.033.914)	<i>unfavorable</i>

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa Realisasi (Pendapatan) PT. Perkebunan Nusantara IV Medan setiap tahunnya mengalami peningkatan yang tidak stabil. Dimana ketidak stabilnya pendapatan dari tahun 2014-2018. Yang paling banyak mengalami penurunan yaitu di tahun 2018 sebesar 4.915.611.190.086 di 5 tahun

terahir.

PT. Perkebunan Nusantara IV Medan tidak mampu mencapai target, Dimana tahun 2014 perusahaan mengalami penyimpangan yang tidak menguntungkan untuk pertama kali (*unfavorable*), dimana selisih anggaran tersebut lebih kecil dari selisih di tiap tahunnya, maka tidak baik bagi perusahaan . Pada tahun 2015 perusahaan kembali mengalami penyimpangan tidak menguntungkan, dimana penyimpangan tidak menguntungkan yang paling besar di antara 5 tahun terakhir. Penyimpangan ini terjadi diakibatkan penurunan hasil penjualan dan tidak stabilnya perekonomian yang meninjau terjadinya penurunan penjualan tersebut.

Selisih terjadi penyimpangan merugikan yang melewati batas toleransi tentunya tidak baik bagi perusahaan, menurut Mahmudi, (2013 hal 66) Menyatakan bahwa “jika realisasi penghasilan atau laba yang diperoleh lebih kecil dari anggaran maka terjadi penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable*).

Menurut Hansen,(2013 hal 558) “akuntansi pertanggung jawaban adalah alat fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan melalui empat elemen penting, yaitu pemberian tanggung jawab, pembuatan ukuran kinerja (*benchmarking*), pengevaluasian kinerja, dan pemberian penghargaan”

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul :“Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT.Perkebunan Nusantara IV Medan”.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas maka penelitian dapat mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Realisasi pendapatan belum mencapai yang di anggarkan.
2. Selisih anggaran masih tidak menguntungkan.
3. Pada tahun 2016 sampai tahun 2018 mengalami penurunan

## **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan diatas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT.Perkebunan Nusantara IV Medan dalam merealisasi pendapatan yang belum mencapai anggaran ?
2. Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pada PT.Perkebunan Nusantara IV Medan?

## **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian rumusan masalah yang telah diuraikan diatas tujuan penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui bagaimana penerapan akuntansi pertanggung jawaban pada PT.Perkebunan Nusantara IV Medan dalam merealisasi pendapatan yang belum mencapai anggaran.

2. Untuk mengetahui bagaimana penerapan akuntansi pertanggung jawaban dalam menilai kinerja pusat pendapatan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Dengan dilakukan penelitian ini, maka di harapkan dapat memberikan beberapa manfaat, antara lain:

1. Bagi penulis.

Sebagai bahan masukan untuk memperdalam pengetahuan mengenai akuntansi pertanggung jawaban khususnya dalam menilai pertanggung jawaban pusat pendapatan.

2. Bagi perusahaan.

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai bahan referensi dan sumbangan pemikiran untuk pendalaman terhadap akuntansi pertanggungjawaban dan mengetahui sejauh mana peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian pengendalian pusat pendapatan.

3. Bagi peneliti berikutnya

Dapat dijadikan sebagai bahan acuan atau referensi untuk melakukan penelitian yang serupa pada masa yang akan datang.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Uraian Teori**

##### **2.1.1 Akuntansi Pertanggungjawaban**

###### **2.1.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka. Sistem ini diciptakan untuk memberikan keleluasaan kepada manajer untuk mengelola bagian organisasi yang dipimpinnya secara formal. Akuntansi pertanggungjawaban bukan hanya menunjukkan besarnya penyimpangan yang terjadi, tetapi yang terutama adalah untuk memberikan informasi bagaimana para manajer pusat pertanggungjawaban melaksanakan tanggung jawabnya. Melalui informasi ini diharapkan akan timbul motivasi bagi para manajer untuk bekerja lebih efektif dan efisien serta dapat melakukan tindakan korektif yang diperlukan agar tujuan perusahaan tercapai yaitu memperoleh laba yang maksimum.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dilihat bahwa konsep manajemen yang menghendaki pembagian wewenang dan tanggungjawab secara berimbang dan tegas dalam pencapaian tujuan perusahaan merupakan dasar timbulnya akuntansi pertanggungjawaban. Dapat dikatakan bahwa konsep akuntansi pertanggungjawaban timbul sebagian tanggapan terhadap kebutuhan manajemen. Beberapa definisi akuntansi pertanggungjawaban menurut para ahli, antara lain:

Menurut Hansen, (2013 hal 558) “akuntansi pertanggung jawaban adalah alat fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan melalui empat elemen penting, yaitu pemberian tanggung jawab, pembuatan ukuran kinerja (*benchmarking*), pengevaluasian kinerja, dan pemberian penghargaan”

Akuntansi pertanggungjawaban pada hakekatnya sebagai salah satu aspek dari sistem pengendalian manajemen yang memberikan informasi untuk memudahkan manajemen dalam mengendalikan kegiatan operasional perusahaan. Menurut Widia, (2015 hal 214) “Akuntansi Pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen”. Dan akuntansi Pertanggung jawaban merupakan media pengendalian biaya (input) dan atau pendapatan (output) dengan menghubungkan biaya dan atau pendapatan tersebut dengan tempat dimana biaya atau penghasilan terjadi. Manajemen bertanggung jawab untuk menciptakan hubungan yang optimum antara biaya (input) dengan pendapatan (output). Melalui konsep pusat pertanggungjawaban tersebut, maka kinerja manajer dan kinerja unit organisasi dapat dinilai tingkat efisiensi dan efektifitasnya.

Dari definisi diatas bahwa akuntansi pertanggung jawaban adalah suatu sistem yang berkaitan dalam struktur organisasi yang membandingkan rencana (anggaran) dengan tindakan (hasil sesungguhnya) dari setiap pusat pertanggung jawaban yang digunakan untuk memudahkan pengendalian dan penghasilan sesuai dengan bidang pertanggungjawabannya masing-masing dalam suatu perusahaan dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau sekelompok orang yang

bertanggung jawab bila terjadi penyimpangan atas biaya dan penghasilan yang telah dianggarkan.

### **2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban**

#### **2.1.1.2.1 Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Didalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada suatu perusahaan, terlebih dahulu harus di ketahui apa yang menjadi tujuan dari Akuntansi Pertanggungjawaban itu sendiri.

Menurut Hansen,(2013 hal 558) “Akuntansi pertanggungjawaban bertujuan memengaruhi perilaku dalam cara tertentu sehingga seseorang atau kegiatan perusahaan akan di sesuaikan untuk mencapai tujuan bersama.”

Tujuan akuntansi pertanggungjawaban untuk mengajak para karyawan untuk melakukan pekerjaan yang benar serta bertanggungjawab atas penyimpangan biaya maupun pendapatan perusahaan. Menurut Lubis, ( 2011, hal 204) mengungkapkan tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah memastikan bahwa individu-individu pada seluruh tingkatan di perusahaan telah memberikan kontribusi yang memuaskan terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara menyeluruh.

Berdasarkan tujuan-tujuan yang dikemukakan diatas, bahwa tujuan dari Akuntansi Pertanggungjawaban adalah mengadakan evaluasi hasil kerja suatu pusat pertanggungjawaban untuk meningkatkan operasi-operasi perusahaan di waktu yang akan datang.

### **2.1.1.2.2 Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban**

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

Adapun manfaat akuntansi pertanggungjawaban menurut Supriyono, (2011, hal 22) sebagai berikut:

1. Sebagai dasar penyusunan anggaran

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran (*role setting*) dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan. Dalam proses penyusunan anggaran ditetapkan siapa yang akan berperan dalam melaksanakan sebagian aktivitas pencapaian sasaran perusahaan dan ditetapkan pula sumber daya yang disediakan bagi pemegang peran tersebut untuk memungkinkannya melaksanakan perannya. Sumber daya yang disediakan untuk memungkinkan manajer berperan dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan tersebut diukur dengan satuan moneter standar yang berupa informasi akuntansi.

2. Penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban

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

oleh setiap manajer dalam menggunakan berbagai sumber daya untuk melaksanakan peran manajer tersebut dalam mencapai sasaran perusahaan.

### 3. Untuk memotivasi manajer

Motivasi adalah proses prakarsa dilakukannya suatu tindakan secara sadar dan bertujuan. Permotivasi adalah sesuatu yang digunakan untuk mendorong timbulnya prakarsa seseorang untuk melaksanakan tindakan secara sadar dan bertujuan. Dalam sistem penghargaan perusahaan, informasi akuntansi merupakan bagian yang penting, maka informasi akuntansi ini akan berdampak terhadap motivasi manajer melalui dua jalur berikut ini:

- a. Menimbulkan pengaruh langsung terhadap motivasi manajer dengan mempengaruhi kemungkinan usaha diberi penghargaan. Struktur penghargaan sebagian didasarkan atas informasi akuntansi, maka manajer akan berkeyakinan bahwa prestasinya yang diukur dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban akan diberi penghargaan yang sebagian besar didasarkan pada informasi akuntansi.
  - b. Informasi pertanggungjawaban berdampak terhadap motivasi melalui nilai penghargaan. Informasi akuntansi pertanggungjawaban digunakan untuk mengukur prestasi manajer. Jika struktur penghargaan sebagian besar didasarkan pada informasi akuntansi, manajer akan memperoleh kepuasan.
- ### 4. Bermanfaat sebagai pengelola

aktivitas dengan cara mengembangkan usaha manajemen dalam mengurangi dan akhirnya menghilangkan biaya bukan penambahan nilai.

5. Dapat membantu manajer dalam memantau efektivitas program pengelolaan aktivitas.

Bahwa akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat terhadap jalannya perusahaan yaitu berupa keputusan yang diambil tepat pada waktunya serta sesuai dengan tingkatan manajemen yang ada dan organisasi terbagi menjadi unit yang dikendalikan.

### **2.1.1.3 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban**

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

Menurut Mulyadi, (2016 hal 186) sistem akuntansi pertanggungjawaban memiliki karakteristik sebagai berikut :

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

Setelah pusat pertanggungjawaban diidentifikasi dan ditetapkan, sistem akuntansi pertanggungjawaban menghendaki ditetapkannya biaya standar sebagai dasar untuk menyusun anggaran. Anggaran berisi biaya standar yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Biaya standar anggaran merupakan

ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran yang ditetapkan dalam 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. Informasi akuntansi pertanggungjawaban menyajikan informasi sesungguhnya dan informasi biaya yang dianggarkan kepada setiap manajer yang bertanggungjawab untuk memungkinkan setiap manajer mempertanggungjawabkan pelaksanaan anggaran mereka dan memungkinkan mereka untuk memantau pelaksanaan anggaran mereka.

Sistem penghargaan dan hukuman dirancang untuk memacu para manajer dalam mengelola biaya untuk mencapai target standar biaya yang dicantumkan dalam anggaran. Atas dasar evaluasi penyebab terjadinya penyimpangan biaya yang direalisasikan dari biaya yang dianggarkan, para manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman menurut sistem penghargaan dan hukuman yang ditetapkan.

#### **2.1.1.4 Syarat-syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Sebelum sistem akuntansi pertanggungjawaban disusun, harus lebih dahulu dipelajari garis wewenang dan tanggung jawab pembuatan keputusan sehingga dapat ditentukan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi. Sistem akuntansi pertanggungjawaban dirancang khusus sesuai dengan struktur organisasi untuk dapat menyajikan laporan-laporan kinerja yang berguna

dalam menilai sumbangan manajer tingkat tertentu dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

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

### 1. Struktur Organisasi

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

### 2. Anggaran

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

### 3. Penggolongan Biaya

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

#### 4. Sistem Akuntansi Biaya

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

#### 5. Sistem Pelaporan Biaya

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

Sistem akuntansi pertanggungjawaban hanya mengukur salah satu kinerja manajer pusat pertanggungjawaban, yaitu kinerja keuangan. Selain kinerja keuangan, seorang manajer dapat dinilai kinerjanya atas dasar tingkat kepuasan karyawan, moral dan sebagainya.

##### **2.1.1.5 Fungsi Akuntansi Pertanggungjawaban**

Sistem akuntansi pertanggungjawaban mempunyai fungsi bagi perusahaan sebagai pencatatan, pelaporan dan pengawasan (pengendalian) Fungsi akuntansi pertanggungjawaban menurut Kinney, (2011 hal 156) dalam Biro Bahasa Alkemis adalah:

1. Membuat rencana (misalkan menggunakan anggaran dan standar) dan menggunakannya untuk mengkomunikasikan ekspektasi hasil dan mendelegasikan wewenang.

2. Mengumpulkan data aktual yang dikelompokkan berdasarkan aktivitas dan kategori yang dikhususkan dalam rencana tersebut. Akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan untuk mencatat dan merangkum data untuk setiap unit organisasi.
3. Memonitor perbedaan antara data yang direncanakan dan data aktual pada interval yang dijadwalkan. Laporan pertanggungjawaban untuk manajer bawahan dan para penyediannya biasanya mencakup perbandingan hasil aktual dengan gambaran anggaran.
4. Menggunakan pengaruh manajerial sebagai respon terhadap perbedaan signifikan. Karena kontak hariannya dengan operasi, manajer unit harus menyadari perbedaan signifikan sebelum dilaporkan, mengidentifikasi penyebab perbedaan tersebut, dan mencoba untuk memperbaikinya.
5. Membandingkan data dan merespon, pada waktu yang tepat lalu memulai lagi proses tersebut.

## **2.1.2 Pusat Pertanggungjawaban**

### **2.1.2.1 Pengertian Pusat Pertanggungjawaban**

Dalam organisasi perusahaan, penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolak ukur kinerjanya. Menurut Samry, (2015 hal 262) pusat Akuntansi Pertanggungjawaban merupakan suatu bagian dalam organisasi yang memiliki kendali atas terjadinya biaya, perolehan, atau penggunaan dana investasi.

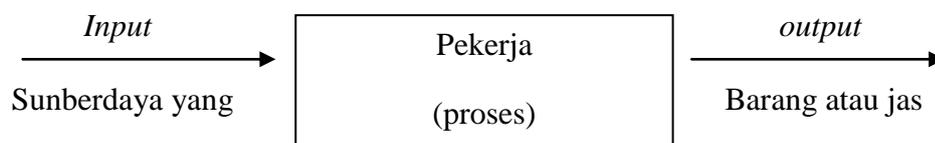
Menurut Anthony, (2013 hal 171) "Pusat pertanggung jawaban (responsibility center) merupakan organisasi yang dipimpin oleh

seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukan.”.

### 2.1.2.2 Sifat Pusat Akuntansi Pertanggungjawaban

Suatu pusat pertanggungjawaban dapat di pandang sebagai suatu sistem yang mengelola masukan menjadi keluaran. Masukan suatu pusat pertanggungjawaban yang diukur dalam suatu uang (*moneter*) disebut dengan biaya sedangkan keluaran suatu pertanggungjawaban yang menyatakan dalam suatu uang disebut pendapatan (barang dan jasa).

Menurut Anthony, (2013 hal 172) “Pusat tanggungjawab muncul guna mewujudkan satu atau lebih maksud, yang disebut dengan cita-cita. Perusahaan secara keseluruhan memiliki cita-cita dan manajemen senior menentukan sejumlah strategi untuk mencapai cita-cita tersebut.” Fungsi dari berbagai pusat tanggungjawab dalam perusahaan adalah untuk mengimplementasikan strategi tersebut. Karena setiap organisasi merupakan sekumpulan pusat tanggungjawab, maka jika setiap pusat tanggungjawab telah memenuhi tujuannya, maka cita-cita organisasi tersebut juga telah tercapai. berikut gambaran sifat pusat pertanggungjawaban.



Digunakan di ukur dari biaya nya

**Gambar 2.1**

#### **Sifat pertanggungjawaban**

Gambaran sifat pusat tanggungjawab menggambarkan cara kerja setiap pusat tanggungjawab menerima masukan, dalam bentuk bahan baku, tenaga kerja,

dan jasa-jasa. Dengan menggunakan modal kerja *capital* (seperti persediaan, piutang), peralatan, dan aktiva lainnya. Pusat tanggungjawab melaksanakan fungsi-fungsi tertentu dengan tujuan akhir untuk mengubah input menjadi *output*, baik yang berwujud seperti barang atau tidak berwujud seperti jasa. Dalam sebuah pabrik outputnya berbentuk barang. Dalam unit-unit staf seperti sumber daya manusia, transportasi, teknik, pencatatan dan administrasi, maka outputnya berbentuk jasa.

Produk-produk (seperti barang dan jasa) yang dihasilkan oleh suatu pusat tanggungjawab bisa saja kemudian diserahkan ke pusat tanggungjawab yang lain, dimana output tersebut kemudian menjadi input atau bisa juga dilempar ke pasar sebagai output organisasi secara keseluruhan.

### **2.1.2.3 Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban**

Pada hakekatnya, perusahaan merupakan sekumpulan pusat-pusat pertanggungjawaban, yang masing-masing dipresentasikan oleh sebuah kotak bagan organisasi. Setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai wewenang dan tanggung jawab sesuai ketentuan yang ditetapkan oleh organisasi yang bersangkutan. Pusat pertanggungjawaban menurut *Anthony* dan *Govindarajan* menyatakan bahwa: "Pusat pertanggungjawaban merupakan organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan". Maksudnya bahwa setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai seorang manajer yang berwenang untuk menyusun anggaran unitnya dan bertanggung jawab atas hasil yang dicapai unitnya.

Pusat pertanggungjawaban dapat digunakan dalam suatu unit organisasi yang dipimpinnya. Suatu organisasi merupakan kumpulan dari beberapa pusat pertanggungjawaban yang digambarkan dalam bagan organisasi yang biasanya berbentuk piramid. Tingkatan tertinggi memiliki wewenang dan tanggung jawab yang paling berat ialah departemen, unit usaha atau divisi. Tingkatan terendah memiliki wewenang dan tanggung jawab yang lebih ringan berupa unit, seksi atau unit organisasi terkecil lainnya.

Jenis-jenis pusat pertanggungjawaban dalam organisasi perusahaan, penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolak 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. Ada empat jenis pusat pertanggungjawaban, digolongkan menurut sifat input dan/atau output moneter yang diukur untuk tujuan pengendalian

#### 1. Pusat pendapatan

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

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

## 2. Pusat biaya

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang inputnya diukur secara moneter, namun outputnya tidak. Pusat biaya (*cost center*) manajer departemen atau divisi disertai tanggung jawab untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan otoritas untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi biaya tersebut, pusat biaya merupakan jenis pusat pertanggungjawaban yang digunakan secara luas. Hal ini karena bidang-bidang dimana manajer mempunyai tanggungjawab dan otoritas atas biaya dapat diidentifikasi dengan cepat pada sebagian besar perusahaan. Besar atau kecilnya pusat pertanggungjawaban tergantung pada aktivitas-aktivitasnya. Manajer pusat biaya perlu memastikan bahwa tugas-tugas yang diembannya dituntaskan dalam batasan yang diperkenankan oleh anggaran atau biaya standar. Manajer pusat biaya memakai biaya standar dan anggaran yang fleksibel untuk mengendalikan biaya. Apabila selisih dari biaya bersifat signifikan, manajemen haruslah menginvestigasi aktivitas-aktivitas pusat biaya dalam upaya menentukan apakah biaya diluar terkendali, atau sebaliknya, standar biayanya yang memang perlu direvisi. Manajer pusat biaya tidak membuat keputusan

menyangkut penjualan ataupun jumlah asset tetap yang diinvestasikan pada pusat biaya tersebut. Kinerja pusat biaya terutama diukur berdasarkan efisiensi dan mutu. Kendatipun demikian, minimisasi biaya mungkin saja dilakukan dengan mengorbankan mutu dan volume produksi sehingga mengakibatkan tidak adanya keharmonisan dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Untuk menanggulangi tendensi ini perlu ditetapkan jenis dan banyaknya produksi yang dikehendaki serta standar mutu yang diisyaratkan. Ada dua jenis umum pusat biaya, yaitu :

a) Pusat biaya teknik

Pusat biaya teknik memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Input-inputnya dapat diukur secara moneter.
2. Input-inputnya dapat diukur secara fisik.
3. Jumlah dollar optimum dan input yang dibutuhkan untuk menghasilkan satu unit output dapat ditentukan.

b.) Pusat biaya kebijakan Pusat biaya kebijakan meliputi unit-unit administratif dan pendukung (seperti akuntansi, hukum, hubungan industrial, hubungan masyarakat, sumber daya manusia), operasi litbang, dan hampir semua aktivitas pemasaran. Output dari pusat biaya ini tidak bisa diukur secara moneter.

3. Pusat laba

Ketika kinerja finansial suatu pusat pertanggungjawaban diukur dalam ruang lingkup laba (yaitu, selisih antara pendapatan dan biaya), maka pusat ini disebut sebagai pusat laba (*profit center*). Laba merupakan ukuran kinerja yang berguna karena laba memungkinkan manajemen senior untuk

dapat menggunakan satu indikator yang komprehensif, dibandingkan jika harus membandingkan beberapa indikator (beberapa diantaranya menunjuk kearah yang berbeda). Manajer pusat laba diukur kinerjanya dari selisih antara pendapatan dengan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan tersebut. Oleh karena itu dalam pusat laba, masukan maupun keluarannya diukur dalam satuan rupiah untuk menghitung laba yang dipakai sebagai pengukur kinerja manajernya. Suatu pusat pertanggungjawaban merupakan pusat laba jika manajemen puncak menghendaki untuk mengukur keluaran pusat pertanggungjawaban tersebut dalam satuan rupiah dan manajer pusat pertanggungjawaban tersebut diukur kinerjanya atas dasar selisih antara pendapatan dan biayanya.

#### 4. Pusat investasi

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

### **2.1.2.4 Hubungan Struktur Organisasi dengan Pusat Pertanggungjawaban**

Struktur organisasi merupakan bagian penting dalam akuntansi pertanggungjawaban, hal ini dikarenakan struktur organisasi mencerminkan pembagian wewenang dalam perusahaan. Melalui struktur organisasi, manajemen melaksanakan pendelegasian wewenang melalui pemberian tugas khusus kepada

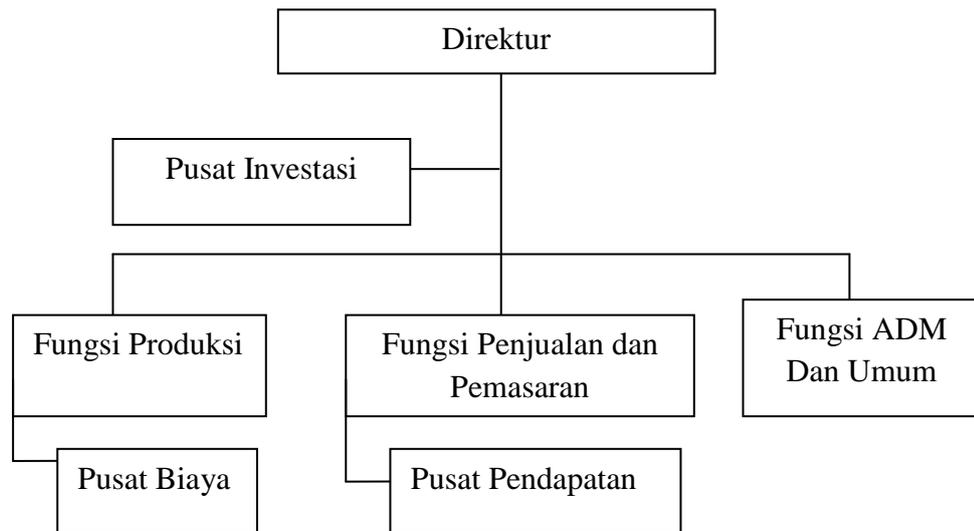
manajemen di bawahnya dengan tujuan agar pembagian kerja menjadi lebih bermanfaat. Dalam penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban, harus lebih dahulu dipelajari garis wewenang dan tanggung jawab pembuatan keputusan sehingga dapat ditentukan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi.

Pusat pertanggungjawaban merupakan dasar untuk seluruh sistem akuntansi pertanggungjawaban, oleh karena itu, rerangka pusat pertanggungjawaban harus dirancang secara seksama. Penyusunan sistem akuntansi pertanggungjawaban dan penyusunan struktur organisasi merupakan pekerjaan yang tidak dapat dipisahkan dan saling mempengaruhi, karenanya struktur organisasi merupakan syarat utama dalam penerapan konsep akuntansi pertanggungjawaban, dimana struktur organisasi merupakan gambaran dari pusat-pusat pertanggungjawaban yang dimiliki perusahaan.

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

#### 1. Organisasi Fungsional

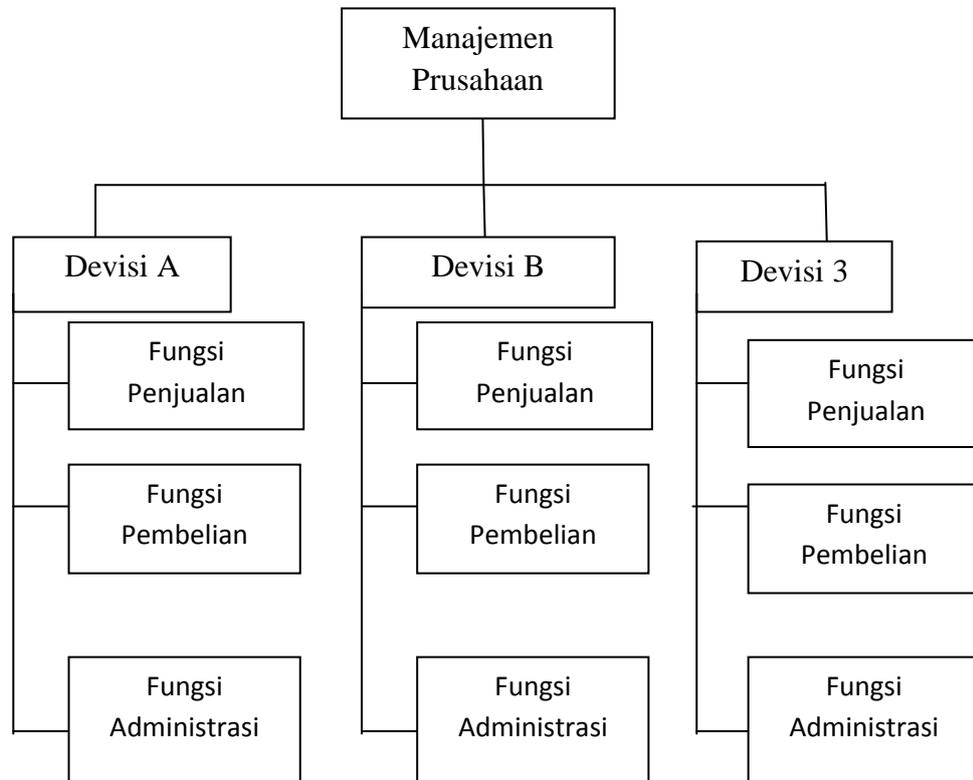
Organisasi fungsional melibatkan gagasan mengenai seorang manajer yang membawa pengetahuan khusus untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan fungsi spesifik, yang berlawanan dengan manajer umum yang kurang memiliki pengetahuan khusus. Dalam organisasi fungsional, pembagian pusat pertanggungjawaban didasarkan atas fungsi, yaitu: fungsi produksi, fungsi penjualan (pemasaran), dan fungsi administrasi



**Gambar 2.2**  
**OrganisasiFungsional**

## 2. Organisasi Divisional

Dalam organisasi divisional, pembagia organisasi di dasarkanpada divisi-divisi sedangkan dibawah setiap divisi dibagi atas dasar fungsi. Manajer perusahaan bertanggungjawab atas perusahaan secara keseluruhan dan berwenang penuh mengambil keputusan investasi,selanjutnya kepada setiap devisi bertanggung jawab hanya untuk devisinya masing-masing. Pada tipe organisasi ini, setiap devisi merupakan pusat laba dan mungkin sekaligus sebagai pusat investasi, sedangkan fungsi-fungsi yangmilikinya merupakan pusat biaya dan pusat pendapatan.



**Gambar 2.3**

### **Organisasi Divisional**

Dalam hubungannya dengan pusat pertanggungjawaban, struktur organisasi harus dianalisis untuk mengetahui kemungkinan adanya kelemahan dalam pendelegasian wewenang. Jaringan pusat pertanggungjawaban dapat menjadi alat yang efektif untuk mengendalikan organisasi jika struktur organisasi yang melandasinya disusun secara rasional. Struktur organisasi yang sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban adalah struktur yang memberikan peluang bagi bawahan untuk menjalankan otonomi (desentralisasi) dan yang memisahkan dengan jelas wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian yang ada. Kondisi demikian merupakan kebutuhan pokok pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban sebagai realisasi adanya pusat-pusat pertanggungjawaban.

### **2.1.3 Anggaran Penjualan PusatPendapatan**

#### **2.1.3.1 Pengertian Anggaran**

Akuntansi pertanggungjawaban dirancang untuk menilai prestasi manajer dengan tolak ukur anggaran. Dengan demikian, jika terjadi hal-hal yang menyimpang dari yang telah dianggarkan, akan mudah ditunjuk siapa yang bertanggungjawab. Untuk memenuhi konsep pertanggungjawaban, penyusun anggaran harus partisipatif, dalam arti melibatkan peran serta para manajer. Namun demikian, anggaran yang partisipatif tersebut tidak akan dengan sendirinya menciptakan tindakan bagi para manajer untuk melaksanakannya. Tindakan para manajer tergantung bagaimana mereka bereaksi terhadap informasi yang tercantum dalam anggaran. Reaksi tersebut dapat bermacam-macam, tergantung pada motivasi masing-masing. Salah satu cara untuk membangkitkan motivasi adalah dengan menerapkan sistem penghargaan dalam perusahaan. Dalam hubungannya dengan akuntansi pertanggungjawaban, sistem penghargaan tersebut harus dihubungkan dengan keberhasilan manajer dalam melaksanakan anggaran pusat pertanggungjawaban yang dipimpinya.

Menurut Halim, (2016 hal 216) “Anggaran adalah dokumen yang berisi estimasi kinerja, baik berupa penerimaan dan pengeluaran, yang disajikan dalam ukuran moneter yang akan dicapai pada periode waktu tertentu dan menyertakan data masa lalu sebagai bentuk pengendalian dan penilaian kinerja”.

Anggaran suatu rencana keuangan periodic yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Menurut Sodikin S, (2015, hal 192) “Anggaran penjualan adalah rencana penjualan produk perusahaan untuk mencapai laba perusahaan setahun ke depan.” Pusat pendapatan pada suatu perusahaan menyusun anggaran penjualan dalam rangka mendapatkan pendapatan untuk

dimasukkan ke perusahaan. Anggaran penjualan untuk setahun tersebut dapat dirinci menjadi anggaran penjualan bulanan, kuartalan, ataupun semesteran. Anggaran penjualan juga dapat dirinci berdasarkan jenis-jenis produk dari perusahaan.

Dalam prakteknya banyak perusahaan yang beroperasi tanpa membuat suatu anggaran. Namun tanpa penyusunan suatu anggaran, perusahaan akan mengalami kesulitan dalam mengevaluasi kinerja, kurang dapat mengoptimalkan efisiensi dan produktivitas kerja, serta kurang dapat memanfaatkan kesempatan untuk perluasan usaha.

### **2.1.3.2 Manfaat Anggaran**

Anggaran dalam organisasi memberikan tujuan dan manfaat yang besar bagi manajemen dalam melaksanakan dan mengendalikan organisasinya. Menurut Nafarin, (2015 hal 19) dalam bukunya penganggaran perusahaan, yaitu:

1. Semua kegiatan dapat mengarah pada tujuan bersama.
2. Dapat digunakan sebagai alat penilaian karyawan.
3. Dapat digunakan sebagai alat motivasi karyawan.
4. Menimbulkan tanggungjawab tertentu kepada karyawan.
5. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang diperlukan.
6. Memanfaatkan sumber daya seefisien mungkin.
7. Sebagai alat pendidikan bagi para manager.

### **2.1.3.3 Penyusunan Anggaran**

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan. Dalam proses penyusunan anggaran ditetapkan siapa yang akan berperan dalam melaksanakan sebagian aktivitas pencapaian sasaran perusahaan dan ditetapkan pula sumber daya yang disediakan bagi pemegang peran tersebut untuk memungkinkannya melaksanakan perannya. Sumber daya yang disediakan untuk memungkinkan manajer berperan

dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan tersebut di ukur dengan satuan moneter standaryang berupa informasi akuntansi. Oleh karena itu, penyusutan anggaran hanya mungkin dilakukan jika tersedia informasi akuntansi pertanggungjawaban, yang mengukur berbagai nilai sumber daya yang disediakan bagi setiap manajer yang berperan dalam usaha pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam tahun anggaran. Dalam penyusunan anggaran harus disesuaikan dengan karakteristik pusat pertanggungjawaban. Menurut Eka, (2010) “Penyusunan anggaran merupakan proses pembuatan rencana kerja dalam rangka waktu satu tahun, yang dinyatakan dalam satuan moneter dan satuan kuantitatif orang lain. Penyusunan anggaran sering diartikan sebagai perencanaan laba (*profit planing*). Dalam perencanaan laba, manajemen menyusun rencana operasional yang implikasinya dinyatakan dalam laporan laba rugi jangka pendek dan jangka panjang, neraca kas dan modal kerja yang diproyeksikan dimasa yang akan datang. Untuk melukiskan anggaran dan proses penyusunan anggaran, layaknya sebagai suatu proyek pembangunan gedung berlantai tiga puluh”.

Penyusunan anggaran yang tidak sesuai dengan karakteristik pengendalian setiap pusat pertanggungjawaban akan menghasilkan tolak ukur kinerja yang tidak sesuai dengan kegiatan pusat pertanggungjawaban yang diukurkinerjanya.

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

1. Demokrasi atau *BottomUp*

Dalam metode ini anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai ke atasan. Bawahan diserahkan sepenuhnya menyusun anggaran yang akan dicapainya di masa yang akan datang. Metode ini tepat digunakan jika

karyawan sudah memiliki kemampuan dalam menyusun anggaran dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses lama dan berlarut.

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

Metode ini adalah campuran dari kedua metode di atas. Disini perusahaan menyusun anggaran dengan memulainya dari atas dan kemudian selanjutnya dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan. Jadi ada pedoman dari atasan atau pimpinan dan dijabarkan oleh bawahan sesuai dengan pengarahannya.

Dalam kegiatan penjualan produk, penganggaran penjualan merupakan ujung tombak dalam memperoleh laba yang maksimal. Anggaran penjualan

merupakan anggaran yang sangat penting dalam penentuan proyeksi penjualan dan penghasilan yang realistis dan pendukung utama dalam menyusun rencana anggaran komprehensif perusahaan. Sebab jika anggaran penjualan bersifat tidak realistis atau terlalu percaya diri maka sebagian besar rencana laba secara keseluruhan juga akan ikut tidak realistis.

Tujuan utama dari anggaran penjualan adalah:

1. Mengurangi ketidakpastian dimasa depan
2. Memasukkan pertimbangan /keputusan manajemen dalam proses perencanaan
3. Memberikan informasi dalam mengawasi perencanaan laba
4. Untuk mempermudah pengendalian penjualan

Suatu anggaran penjualan yang lengkap sebaiknya menunjukkan gambaran sebagai berikut :

1. Penjualan dirinci menurut bulan, kuartalan, semester dan tahunan.
2. Penjualan dirinci menurut jenis-jenis produk
3. Penjualan dilakukan menurut daerah pemasaran

Suatu anggaran dapat berfungsi dengan baik jika taksiran yang termuat cukup akurat, sehingga tidak berbeda dengan realisasinya. Untuk bisa melakukan

penaksiran dengan baik dibutuhkan data, informasi dan pengalaman yang merupakan faktor yang harus dipertimbangkan dalam menyusun suatu anggaran. Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam rangka penyusunan anggaran penjualan antara lain:

- a. Faktor-faktor internal, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan. Faktor tersebut antara lain:
  1. Penjualan tahun-tahun yang lalu (kualitas, kuantitas, harga, waktu, tempat penjualan).
  2. Kebijaksanaan perusahaan yang berhubungan dengan masalah penjualan, misalnya: pemilihan saluran distribusi, media promosi, metode penetapan harga.
  3. Kapasitas produksi serta kemungkinan perluasan.
  4. Tenaga kerja yang dimiliki : jumlah, keterampilan.
  5. Modal kerja yang dimiliki serta kemungkinan penambahan di waktu yang akan datang.
  6. Fasilitas yang dimiliki.
- b. Faktor-faktor eksternal yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di luar perusahaan tetapi mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan, antara lain:
  1. Keadaan persaingan.
  2. Posisi dalam persaingan dipasar.
  3. Pertumbuhan penduduk.
  4. Penghasilan masyarakat.
  5. Elastisitas permintaan terhadap harga barang.

6. Agama, adat-istiadat dan kebiasaan masyarakat.
7. Kebijaksanaan pemerintah (bidang politik, ekonomi, social, budaya, keamanan) Keadaan perekonomian.

Dalam proses penyusunan anggaran penjualan, langkah awal yang harus dilakukan sebelumnya adalah pembuatan ramalan-ramalan penjualan. Ramalan-ramalan penjualan atau perkiraan penjualan ini biasanya didasarkan dari analisis yang cermat tentang kondisi ekonomi pasar, kapasitas produksi, beban penjualan yang diusulkan dan prediksi unit penjualan.

Dalam hal mengestimasi kuantitas penjualan dari produk, volume penjualan beberapa periode yang lalu dapat dipakai sebagai titik awal. Angka-angka tersebut kemudian direvisi untuk faktor-faktor yang diperkirakan akan mempengaruhi penjualan di masa mendatang. Anggaran penjualan harus disusun paling awal karena setiap angka yang termuat di dalam anggaran penjualan akan mempengaruhi dalam penyusunan anggaran lain seperti anggaran harga pokok penjualan, anggaran beban penjualan dan administrasi, dan lain-lain, atau dengan kata lain anggaran lain tidak dapat disusun sebelum anggaran penjualan disusun.

Pada umumnya setelah anggaran penjualan selesai disusun, maka akan diadakan *review* atau pemeriksaan ulang anggaran. Review ini akan dilakukan oleh komite anggaran. Sebagai dewan evaluasi, komite anggaran bertugas untuk menyesuaikan perbedaan-perbedaan yang terjadi, melakukan modifikasi antara anggaran penjualan yang disusun dengan perbedaan yang ada jika dianggap perlu, dan melakukan rekonsiliasi antara anggaran yang diajukan dengan perbedaan yang telah ditelaah. Pada tahapan akhir, komite anggaran akan menyusun ulang

anggaran penjualan yang telah direkonsiliasi. Anggaran akhir ini, akan diserahkan kepada direktur utama atau dewan direksi untuk persetujuan.

## **2.1.4 Penilaian Kinerja**

### **2.1.4.1 Pengertian Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja dalam suatu perusahaan adalah mutlak harus dilakukan, karena penilaian kinerja merupakan ukuran bagi direktur dan manajer dalam melaksanakan wewenang yang dilimpahkan kepadanya. Menurut Marwansyah (2016 hal 232) “Penilaian kinerja adalah uraian sistematis tentang kekuatan atau kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau suatu kelompok”. kinerja keuangan suatu tingkat keberhasilan yang dicapai suatu perusahaan dalam mengelola keuangan yang dimiliki perusahaan tersebut sehingga diperoleh hasil pengelolaan yang lain. Kinerja keuangan perusahaan merupakan prestasi yang telah dicapai perusahaan dibidang keuangan dalam suatu periode. Disisi lain kinerja keuangan menggambarkan kekuatan struktur keuangan suatu perusahaan dan sejauh mana asset yang tersedia, dan perusahaan sanggup meraih keuntungan.

Menurut Mulyadi, (2016 hal 415) “penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Kinerja keuangan merupakan prestasi yang dicapai oleh perusahaan pada saat tertentu dengan menggunakan perhitungan berdasarkan tolak ukur analisis rasio yang didasarkan pada laporan keuangan. Pengukuran kinerja sangat penting dilakukan dengan tujuannya untuk menilai efektivitas dan efisiensi perusahaan.

Menurut Fitriani, (2013) “kinerja keuangan dapat diketahui bahwa gambaran prestasi yang dicapai perusahaan dalam kegiatan operasionalnya baik menyangkut aspek keuangan, aspek teknologi maupun aspek sumber daya manusianya”.

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah memotivasi karyawan dalam pencapaian sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajer atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran. Menurut Penilaian kerja di lakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan.

Menurut Marwansyah, (2016 hal 232) tujuan penilaian kinerja

1. Untuk mengukur kinerja secara *fair* dan objektif berdasarkan persyaratan pekerjaan ini memungkinkan karyawan yang efektif untuk mendapat imbalan atas upaya mereka dan karyawan yang tidak efektif mendapat konsekuensi sebaliknya atas kinerja buruk.
2. Untuk meningkatkan kinerja dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan pengembangan yang spesifik
3. Untuk mengembangkan tujuan karier sehingga karyawan dapat selalu menyesuaikan diri dengan tuntutan dinamika organisasi.

Manfaat dari penilaian kinerja, dirasakan baik oleh pimpinan termasuk pemilik perusahaan maupun karyawan. Menurut Widodo, (2015 hal 140) manfaat penilaian kinerja sebagai berikut:

1. Manfaat bagi organisasi : dokumentasi mengenai hasil penilaian kinerja bisa digunakan untuk kepentingan hukum; hasil penilaian dapat merupakan dasar rasional untuk menentukan bonus dan *merit system*; dimensi dan standar-standar yang ada dalam penilaian dapat membantu pelaksanaan pencapaian sasaran strategis dan memperjelas kinerja apa yang diharapkan

oleh perusahaan ; memberikan *feedback* kepada individu tentang sejauh mana manajemen menilai kinerjanya ; untuk keperluan penilaian individu, penilaian kinerja diharapkan juga memberikan penilaian terhadap kerjasama dalam tim.

2. Manfaat bagi personel atau karyawan yang dinilai : *Feedback* hasil penilaian memang dibutuhkan dan diinginkan oleh karyawan; untuk memperbaiki kinerja memerlukan *assessment*; demi keadilan dalam pemberian kompensasi dan promosi di antara karyawan memang perlu dilakukan penilaian yang tepat untuk bisa membedakan mana yang kinerjanya baik dan mana yang kurang ; *assessment* dan penghargaan terhadap tingkat kinerja seseorang melalui penilaian yang objektif akan dapat memotivasi karyawan meningkatkan kinerjanya.

#### **2.1.4.2 Ukuran Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan**

Pengukuran kinerja adalah menilai hasil kerja suatu organisasi dalam perusahaan. Penilaian hasil kerja tersebut untuk melihat apakah hasil yang dicapai oleh suatu organisasi perusahaan telah sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut.

Menurut Wibowo,(2011 hal 229) “menjelaskan bahwa Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan”.

Untuk menilai kinerja tiap-tiap pusat pertanggungjawaban diperlukan alat ukur kinerja yang tepat, sehingga dapat diketahui apabila terjadi penyimpangan

dari sasaran yang telah ditetapkan atau diinginkan perusahaan. Terdapat tiga macam pengukuran yang umum dilakukan:

a. Pengukuran Tunggal

Tolok ukur yang digunakan hanya satu, misalnya: pusat pendapatan (yaitu bagian penjualan dan pemasaran) yang prestasinya diukur hanya berdasarkan jumlah (nilai) penjualan.

b. Pengukuran Ganda

Tolok ukur yang digunakan lebih dari satu, misalnya pusat pendapatan prestasinya diukur berdasarkan kuantitas barang yang terjual, nilai penjualan, struktur langganan, proporsi daerah penjualan, lancarnya penagihan piutang.

c. Pengukuran Gabungan

Tolok ukur yang digunakan banyak dan berbeda jenis, misalnya: pusat laba (direktur atau kepala divisi) prestasinya diukur berdasarkan laba beberapa tahun semasa menjabat, perbaikan dalam *market share*, kualitas produk, fleksibilitas dalam berproduksi, disiplin kerja, dan efisiensi.

Pusat pendapatan merupakan pusat-pusat pertanggungjawaban yang fungsi utamanya adalah menarik pendapatan ke dalam perusahaan. Pada perusahaan industri dan perusahaan dagang, pusat pendapatan berupa bagian penjualan. Penilaian prestasi pusat pendapatan dilakukan dengan cara membandingkan anggaran pendapatan dengan realisasinya. Selisih antara anggaran pendapatan dengan realisasinya kemudian akan dianalisis lebih lanjut untuk mengetahui penyebab timbulnya selisih tersebut.

### **2.1.5 Pusat Pendapatan**

Pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban dimana outputnya di ukur dalam rupiah, tetapi tidak dihubungkan dengan inputnya. Karenanya pusat pendapatan adalah organisasi pemasaran yang tidak mempunyai tanggungjawab terhadap laba. Dalam sebuah organisasi fungsional, departemen pemasaran merupakan pusat pendapatan. Dalam organisasi divisi bagian pemasaran divisi juga merupakan pusat pendapatan. Setiap pusat pendapatan juga merupakan pusat biaya karena sebenarnya mereka mengeluarkan biaya untuk terciptanya pendapatan. Namun biaya tersebut tidak diukur.

Bagian pemasaran juga tidak dibebani harga pokok penjualan atas barang yang dijual. Manajer pusat pendapatan tidak mengetahui bahwa diperlukan perbandingan antara pendapatan dan biaya untuk menghasilkan keputusan yang maksimal. Karena itu keputusan yang ada tidak bisa dibuat oleh pusat pendapatan yang pada gilirannya tidak bisa membuat keputusan tentang harga jual. Kinerja keuangan pusat pendapatan dapat diukur atas dasar pendapatan yang diperoleh, yaitu perkalian antara unit yang di jual dengan harga jualnya. Penentuan tentang keberhasilan pusat pendapatan dilakukan dengan membandingkan antara pendapatan yang sesungguhnya di peroleh dengan pendapatan yang di anggarkan

Muhammad et al., (2017 hal 128)

## 2.2 Penelitian Terdahulu

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

No	Nama Penelitian	Judul	Hasil
1	Stevy & Elim,( 2014 ) (sumber: jurnal EMBA Vol.2 No1 Maret 2014 hal 499- 509)	Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggung jawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja pada PT. Bank Sulut Cabang Tondano	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggung jawaban 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 tanggung jawab mereka dengan baik serta memotivasi kinerja manajer pusat pertanggungjawaban untuk meningkatkan

			kinerjanya.
2	Meda Merinda ULI 2019.) (Sumber SKRIPSI Repository USU 2009)	Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT.Astra Internasional, TBK-TSO Cabang Sisingamangaraja Medan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Astra Internasional, TBK-TSO Cabang Sisingamangaraja- Medan telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban namun belum sepenuhnya. Penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban oleh perusahaan dapat dinilai dari penyusunan anggaran yang telah melibatkan semua bagian baik bawahan maupun atasan serta di gunakannya anggaran sebagai salah satu alat penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.

3	Tirayoh, (2019) ( Sumber: Jurnal Emba, Vol.7 No 1 Januari 2019 Hal 1041-1050).	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT. Wahana Wirawan Manad- Nissan Datsun Martadinata	Hasil analisis data dapat di simpulkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban telah di laksanakan dengan cukup baik. Akan tetapi, pembagian tugas yang tertulis dalam jobdescription belum mencakup keseluruhan unit organisasi, tidak adanya batas yang dianggap material dalam menilai selisih anggaran penjualan, serta kurangnya ketegasan dalam pemberian punishment.
4	Poni Septarina (2017.) (Sumber : SKRIPSI UMP 2017)	Analisis Akuntansi Pertanggung jawaban dalam penilaian kinerja pusat pendapatan pada PT.Kebayoran Pharma	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa PT. Kebayoran Pharma telah menyusun anggaran penjualan dengan baik,yaitu dengan

			membandingkan antara anggaran penjualan dengan realisasinya tetapi tidak terdapat sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> yang jelas terhadap manajer pusat pendapatan.
5	Olivia Sicilia Prang, (2013) (Sumber : Jurnal EMBA Vol 1 No 4 Desember 2013 Hal 1016-1024)	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Untuk Penilaian Kinerja Pada PT. Pelayaran Nasional Indonesia Cabang Belitung	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa anggaran di perusahaan telah mengikut sertakan partisipasi manaje. Anggaran perusahaan bersifat realistis dan tidak kaku.

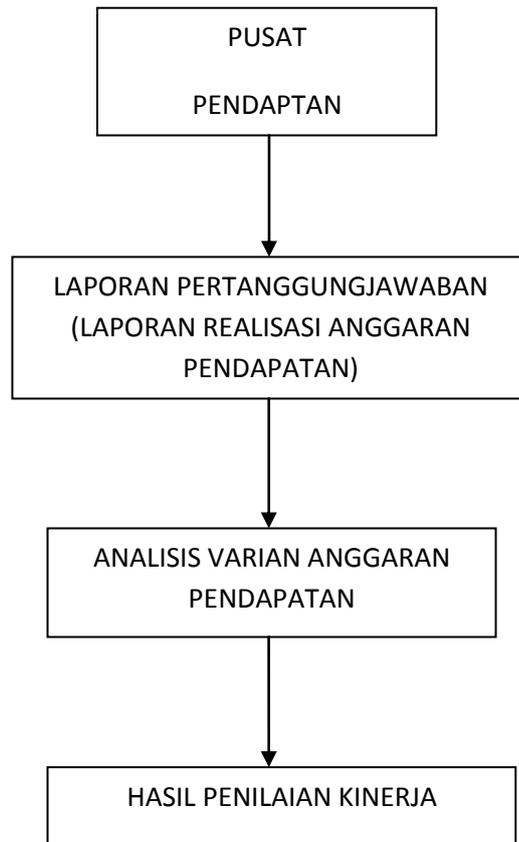
### 2.3 Kerangka Berpikir

PT. Perkebunan Nusantara IV adalah perusahaan yang bergerak pada bidang usaha agroindustri. PT.Perkebuna Nusantara mengusahakan perkebunan dan pengolahan komoditas kelapa sawit dan teh yang mencakup pengolahan areal, dan tanaman, kebun bibit dan pemeliharaan tanaman menghasilkan, pengolahan komoditas menjadi bahan baku berbagai industri, pemasaran komoditas yang di hasilkan dan kegiatan pendukung lainnya.

Pusat pendapatan merupakan pusat-pusat pertanggungjawaban yang fungsi utamanya adalah menarik pendapatan ke dalam perusahaan. Pada hakikatnya akuntansi pertanggungjawaban di terapkan paada perusahaan yang mempunyai kegiatan yang sangat luas dan kompleks,sehingga pada masing-masing bagian dari organisasi tersebut pula dibentuk beberapa pusat pertanggungjawaban yaitu pusat pendapatan, pusat biaya, pusat laba, dan pusat investasi.

Proses pengawasan sebagai alat ukur bagi pelaksanaan dari rencana yang telah disusun agar dapat mencapai kinerja yang maksimal dengan membandingkan anggaran dengan realisasi pendaptan .Jika realisasi lebih besar dari pada anggaran maka dianggap menguntungkan (*favorable*),sebaliknya jika realisasi lebih kecil dari anggaran maka dianggap terjadi penyimpangan tidak menguntungkan (*unfavorable*).

Penilaian kinerja adalah kegiatan untuk menilai kesuksesan atau kegagalan suatu pusat pertanggungjawaban atau unit kinerja dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.



**Gambar 2.4**  
**Kerangka Berpikir**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini diklasifikasikan sebagai penelitian deskriptif (*descriptive pesearch*). Metode deskriptif yaitu mengumpulkan, menafsirkan data sesuai dengan kejadian yang sebenarnya..Tujuan penelitian deskriptif adalah menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan pusat pendapatan dari objek yang diteliti. Penulis mencoba untuk menganalisis data yang di peroleh dari hasil penelitian serta membandingkan dengan teori yang ada. Menurut Suwarma, (2015 hal 124 ) “kualitatif adalah pendekatan untuk membangun pernyataan pengetahuan berdasarkan perspektif konstruktif misalnya, makna-makna yang bersumber dari pengalaman individu, nilai-nilai sosial dan sejarah, dengan tujuan untuk membangun teori atau pola pengetahuan tertentu, atau berdasarkan perspektif partisipatori.”

Metode kualitatif di pandang tepat untuk menjawab permasalahan yang akan dikaji oleh penulis. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yaitu dimana data yang diperoleh dari perusahaan yang sudah diolah dan terdokumentasi di perusahaan yang terdiri dari: struktur organisasi, laporan anggaran dan realisasi pendapatan.

### 3.2 Definisi Operasional

Definisi operasional variabel bertujuan untuk melihat sejauh mana pentingnya variabel yang digunakan dalam penelitian ini dan untuk mempermudah pemahaman dan membahas penelitian. Adapun definisi operasional yang berkaitan dengan 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.

3. Pusat pendapatan

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

menetapkan harga jual dan tidak bertanggung jawab atas harga pokok penjualan dari barang-barang yang mereka pasarkan.

### 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

#### a. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT.Perkebunan Nusantara IV Medan yang beralamat di Jalan Letjen. Suprpto No.2 Medan

#### b. Waktu Penelitian

Adapun waktu penelitian ini dimulai dari bulan Februari 2020 sampai dengan bulan Juni 2020, dapat dilihat pada tabel

**Tabel 3.1**  
**Rencana Jadwal Penelitian**

Kegiatan	Januari				Februari				Maret				April				Mei				Juni				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
	1. Pengajuan Judul				■																				
2. Pra Riset					■	■	■	■																	
3. Penyusunan Proposal									■	■	■	■													
4. Bimbingan Proposal											■	■	■	■											
5. Seminar Proposal															■	■									
6. Penyusunan Skripsi															■	■									
7. Bimbingan Skripsi																■	■	■	■						
8. Sidang Meja Hijau																			■						

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Teknik dokumentasi, yaitu melalui pencatatan-pencatatan dan penggandaan data sekunder untuk mendapatkan data yang mendukung penelitian ini.
2. Teknik wawancara, yaitu dengan melakukan tanya jawab dan diskusi secara langsung dengan pihak yang berkompeten dan berwenang dengan menggunakan email.

### **3.5 Teknik Analisis Data**

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

Adapun tahapan-tahapan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengumpulkan data dokumentasi laporan keuangan yang terdiri dari laporan laba / rugi dan laporan posisi keuangan komperatif.
2. Melakukan analisis laporan keuangan yang terkait dengan laporan laba/

rugi perusahaan tersebut.

3. Setelah menganalisis laporan laba/rugi tersebut,selanjutnya peneliti melakukan penelitian atas bobot dari jenis-jenis indikator aspek keuangan sesuai dengan Surat Keputusan BUMN NOO.KEP 100/MBU/2002 tentang penelitian tingkat kesehatan perusahaan.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam merealisasi pendapatan**

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab. Untuk menciptakan suatu sistem pertanggungjawaban yang baik maka perlu adanya pemisahan secara tegas batas wewenang dan tanggung jawab dalam suatu organisasi. Besarnya tanggung jawab setiap tingkat manajemen tidak sama dan untuk mengukur prestasi masing-masing, maka organisasi dirinci menjadi beberapa kelompok pusat pertanggungjawaban antara lain pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi. Pada hakikatnya pusat pendapatan merupakan unit-unit penjualan/pemasaran yang tidak memiliki wewenang dalam menetapkan harga jual dan tidak bertanggung jawab atas harga pokok dari produk/barang yang dipasarkan, sehingga manajemen PT. Perkebunan Nusantara IV Medan memperlakukan bagian penjualan sebagai pusat pendapatannya. Hal ini telah sesuai dengan konsep akuntansi pertanggung jawaban yaitu bahwa pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang keluarannya diukur dalam rupiah sedangkan masukannya tidak dihubungkan dengan keluarannya, sehingga tidak dapat dihitung labanya.

Penyusunan anggaran penjualan merupakan hal terpenting bagi para manajer pusat pertanggungjawaban dalam merencanakan strategi penjualan, didalam suatu

anggaran yang dibuat terdapat informasi mengenai taksiran penjualan dan total harga dari seluruh penjualan, sehingga dapat menaksir jumlah laba yang mungkin di realisasi. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk mampu menyusun anggaran penjualan yang mencerminkan perolehan laba yang realitis dengan mempertimbangkan semua faktor, baik faktor internal maupun eksternal.

**Tabel 4.1**

**PT.Perkebunan Nusantara IV Medan**  
**Data Anggaran Pendapatan dan Realisasi**  
**Tahun 2014**

Nama Perkiraan	Realisasi	RKAP	Realisasi diatas/ (dibawah) RKAP
Pendapatan	Rp	Rp	Rp
Penjualan Ekspor	87.825.100.907	749.967.768.000	(662.142.667.093)
Pungutan Ekspor	8.277.301.000	-	8.277.301.000
Penjualan Ekspor Bersih	79.547.799.907	749.967.768.000	(670.419.968.093)
Penjualan Lokal	6.134.391.990.770	5.535.877.671.00	598.514.319.770
Jumlah Penjualan	6.213.939.790.677	6.285.845.439.000	(71.905.648.323)

Sumber : Laporan Keuangan PT.Perkebunan Nusantara Medan (Sudah di Olah)

Pada tahun 2014 perusahaan mengalami penyimpangan yang tidak menguntungkan bagi perusahaan dimana penyimpangan ini terjadi diantara 5 periode. Hanya saja penyimpangan tersebut adalah penyimpangan terminim dengan selisih sebesar Rp 71.905.648.323 diantara tahun-tahun lainnya.

Penyimpangan yang tidak menguntungkan :

Penjualan Ekspor	662.142.667.093
Pungutan Ekspor	<u>8.277.301.000+</u>
Penjualan Ekspor Bersih	670.419.968.093
Penjualan Lokal	<u>598.514.319.770-</u>
<b>Jumlah Penjualan</b>	<b>71.905.648.323</b>

Berdasarkan analisis perbandingan antara anggaran dan realisasi pendapatan pada PT.Perkebunan Nusantara IV Medan pada tahun 2014 dapat diuraikan faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya penyimpangan yakni:

a. Penjualan Ekspor

Realisasi sebesar Rp749.967.768.000 dibandingkan dengan anggaran (RKAP) sebesar Rp87.825.100.907 berarti terjadi varians yang menguntungkan sebesar Rp 662.142.667.093. Hal ini terjadi karena tidak tercapainya penjualan produk sawit dan produk teh disebabkan oleh faktor alam yang menyebabkan penjualan menurun untuk di ekspor.

b. Pungutan Ekspor

Perusahaan tidak membuat anggaran (RKAP) dalam pungutan ekspor karena perusahaan tidak punya wewenang dalam membuat anggaran tersebut.

c. Penjualan Ekspor Bersih

Penjualan ekspor bersih dari anggaran (RKAP) sebesar Rp 749.967.768.000 Dengan realisasi sebesar Rp 79.547.799.907 berarti terjadi varians yang menguntungkan sebesar Rp 670.419.968.093. Hal ini disebabkan karena penjumlahan penjualan ekspor bersih dan pungutan ekspor maka terjadi adanya penjualan ekspor bersih.

## d. Penjualan lokal

Realisasi sebesar Rp 6.134.391.990.770 di bandingkan dengan Anggaran (RKAP) sebesar Rp 5.535.877.671.000 berarti terjadi varians yang menguntungkan sebesar Rp 598.514.319.770 dimana penjualan lokal yaitu produk sawit dan prosuk teh mengalami penurunan yang di sebab kan oleh faktor alam yang mengakibatkan penjualan lokal menurun.

**Tabel 4.2**

**PT.Perkebunan Nusantara IV Medan**  
**Data Anggaran Pendapatan dan Realisasi**  
**Tahun 2015**

Nama Perkiraan	Realisasi	RKAP	Reasisasi diatas/ (dibawah)RKAP
Pendapatan	Rp	Rp	Rp
Penjualan Ekspor	93.696.923.591	584.217.529.000	(490.520.605.409)
Pungutan Ekspor	2.833.000.000	-	2.833.000.000
Penjualan Ekspor Bersih	90.863.923.591	584.217.529.000	(493.353.605.409)
Penjualan Lokal	4.979.192.311.816	6.669.595.739.000	(1.690.403.427.184)
Jumlah Penjualan	5.070.056.235.407	7.253.183.268.000	(2.183.757.032.593)

Ditahun 2015 terjadi penyimpangan yang tidak menguntungkan dengan selisih Rp 2.183.757.032.593 namun, penyimpangan tersebut menjadi puncak penyimpangan terbesar di antara tahun-tahun lainnya dari tahun (2014-2018), sehingga secara kumulatif perusahaan mengalami penyimpangan tidak menguntungkan.

Penyimpangan yang tidak menguntungkan :

Penjualan Ekspor	490.520.605.409
Pungutan Ekspor	<u>2.833.000.000+</u>
Penjualan Ekspor Bersih	493.353.605.409
Penjualan Lokal	<u>1.690.403.427.184+</u>
<b>Jumlah Penjualan</b>	<b>2.183.757.032.593</b>

Berdasarkan analisis perbandingan antara anggaran dan realisasi pendapatan pada PT.Perkebunan Nusantara IV Medan pada tahun 2015 dapat diuraikan faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya penyimpangan yakni:

a. Penjualan Ekspor

Realisasi sebesar Rp 93.696.923.591 dibandingkan dengan anggaran (RKAP) sebesar Rp584.217.529.000 berarti terjadi varians yang tidak menguntungkan sebesar Rp 490.520.605.409 . Hal ini terjadi karena tidak tercapainya penjualan produk sawit dan produk teh disebabkan oleh faktor alam yang menyebabkan penjualan menurun untuk di ekspor.Faktor alam tersebut yakni adanya cekaman kekeringan akibat fenomena CENS pada tahun 2015 yang mengakibatkan jumlah tandan menurun, terjadi kembali di akhir semester II mengalami fenomena asap yang mengakibatkan kematangan tandan atau sawit.

b. Pungutan Ekspor

Perusahaan tidak membuat anggaran (RKAP) dalam pungutan ekspor karena perusahaan tidak punya wewenang dalam membuat anggaran tersebut.

c. Penjualan Ekspor Bersih

Penjualan ekspor bersih dari anggaran (RKAP) sebesar Rp 584.217.529.000

Dengan realisasi sebesar Rp 90.863.923.591 berarti terjadi varians yang tidak menguntungkan sebesar Rp 493.353.605.409. Hal ini terjadi karena

penjumlahan dari penjualan ekspor bersih dan pungutan ekspor maka adanya penjualan ekspor bersih.

d. Penjualan lokal

Realisasi sebesar Rp 4.979.192.311.816 di bandingkan dengan Anggaran (RKAP) sebesar Rp 6.669.595.739.000 berarti terjadi varians yang tidak menguntungkan sebesar Rp 598.514.319.770 dimana penjualan lokal yaitu produk sawit dan prosuk teh mengalami penurunan yang di sebab kan oleh faktor alam yang mengakibatkan penjualan lokal menurun. Sama halnya dengan penjualan ekspor yang mengalami fenomena CENS yang menyebabkan jumlah tandan menurun dan adanya fenomeda asap yang mengakibatkan menunda kematangan tandan dan kualitas daun teh yang akan diolah.

**Tabel 4.3**

**PT.Perkebunan Nusantara IV Medan  
Data Anggaran Pendapatan dan Realisasi  
Tahun 2016**

Nama Perkiraan	Realisasi	RKAP	Reasisasi diatas/ (dibawah)RKAP
Pendapatan	Rp	Rp	Rp
Penjualan Ekspor	93.308.532.380	195.221.157.000	(101.912.624.620)
Pungutan Ekspor	-	-	-
Penjualan Ekspor Bersih	93.308.532.380	195.221.157.000	(101.912.624.620)
Penjualan Lokal	5.384.583.510.778	6.349.087.610.000	(964.504.099.222)
Jumlah Penjualan	5.477.892.043.158	7.253.183.268.000	(1.066.416.723.842)

Pada tahun 2016 Perusahaan tetap terjadi penyimpangan tidak menguntungkan sebesar Rp1.066.416.723.842, hanya saja penyimpangan ini jauh lebih rendah di bandingkan dengan tahun 2015,

Penyimpangan yang tidak menguntungkan :

Penjualan Ekspor	101.912.624.620
Pungutan Ekspor	-
Penjualan Ekspor Bersih	101.912.624.620
Penjualan Lokal	<u>964.504.099.222</u>

**Jumlah Penjualan 1.066.416.723.842**

Berdasarkan analisis perbandingan antara anggaran dan realisasi pendapatan pada PT.Perkebunan Nusantara IV Medan pada tahun 2016 dapat di uraikan faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya penyimpangan yakni:

a. Penjualan Ekspor

Realisasi sebesar Rp 93.308.532.380 dibandingkan dengan anggaran (RKAP) sebesar Rp 195.221.157.000 berarti terjadi varians yang tidak menguntungkan sebesar Rp 101.912.624.620 . Hal ini terjadi karena tidak tercapainya penjualan produk sawit dan produk teh disebabkan oleh perubahan iklim yang ekstrim di kebun teh sehingga menyebabkan peningkatan suhu udara. Intensitas sinar matahari yang tidak menentu dan curah hujan .

b. Pungutan Ekspor

Perusahaan tidak membuat anggaran (RKAP) dalam pungutan ekspor karena perusahaan tidak punya wewenang dalam membuat anggaran tersebut.

c. Penjualan Ekspor Bersih

Penjualan ekspor bersih dari anggaran (RKAP) sebesar Rp 195.221.157.000

Dengan realisasi sebesar Rp 93.308.532.380 terjadi varians yang tidak menguntungkan sebesar Rp101.912.624.620. Hal ini terjadi karena selisih dari anggaran dan realisasi maka adanya penjualan ekspor bersih.

d. Penjualan lokal

Realisasi sebesar Rp 5.384.583.510.778 di bandingkan dengan Anggaran (RKAP) sebesar Rp 6.349.087.610.000 berarti terjadi varians yang tidak menguntungkan sebesar Rp 964.504.099.222 dimana penjualan lokal yaitu produk sawit dan prosuk teh mengalami penurunan yang di sebab kan oleh faktor alam yang mengakibatkan penjualan lokal menurun. Sama halnya dengan penjualan ekspor yang mengalami penurunan penjualan lokal disebabkan oleh perubahan iklim yang ekstrim di kebun teh sehingga menyebabkan peningkatan suhu udara. Intensitas sinar matahari yang tidak menentu dan curah hujan.

**Tabel 4.4**

**PT.Perkebunan Nusantara IV Medan  
Data Anggaran Pendapatan dan Realisasi  
Tahun 2017**

Nama Perkiraan	Realisasi	RKAP	Reasisasi diatas/(dibawah)RKAP
Pendapatan	Rp	Rp	Rp
Penjualan Ekspor	77.846.005.475	210.461.128.000	(132.615.122.525)
Penjualan Lokal	5.292.392.593.101	6.492.074.747.000	(1.199.682.153.899)
Jumlah Penjualan	5.370.238.598.576	6.702.535.875.000	(1.332.297.276.424)

Pada tahun 2017 perusahaan kembali lagi terjadi kenaikan penyimpangan yang tidak menguntungkan sebesar Rp.1332.297.276.424 dan dapat dilihat juga bahwasanya manajer benar-benar mengatur strategi lebih baik lagi agar bisa meminimalisir terjadinya penyimpangan kedepannya.

Penyimpangan yang tidak menguntungkan :

Penjualan Ekspor	132.615.122.525
Penjualan Lokal	<u>1.199.682.153.899</u>
<b>Jumlah Penjualan</b>	<b>1.332.297276.424</b>

Berdasarkan analisis perbandingan antara anggaran dan realisasi pendapatan pada PT.Perkebunan Nusantara IV Medan pada tahun 2016 dapat diuraikan faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya penyimpangan yakni:

a. Penjualan Ekspor

Realisasi sebesar Rp 77.846.005.475 dibandingkan dengan anggaran (RKAP) sebesar Rp 210.461.128.000 berarti terjadi varians yang tidak menguntungkan sebesar Rp 132.615.122.525 Hal ini terjadi karena tidak tercapainya penjualan produk sawit dan produk teh disebabkan oleh turunnya jumlah pembelian yang mengakibatkan tingginya tingkat persaingan harga dan rendahnya pasokan buah sawit dari pihak ketiga atau pemasok lain.

b. Penjualan lokal

Realisasi sebesar Rp 5.292.392.593.101 di bandingkan dengan Anggaran (RKAP) sebesar Rp 6.492.074.747.000 berarti terjadi varians yang tidak menguntungkan sebesar Rp 1.199.682153.899 dimana penjualan lokal yaitu produk sawit dan prosuk teh mengalami penurunan yang di sebab kan oleh faktor alam yang mengakibatkan penjualan lokal menurun. Sama halnya

dengan penjualan ekspor yang mengalami penurunan penjualan lokal disebabkan oleh perubahan kurangnya pemasok dari pihak lain dan tingginya suatu harga yang mengakibatkan penjualan menurun.

**Tabel 4.5**  
**PT.Perkebunan Nusantara IV Medan**  
**Data Anggaran Pendapatan dan Realisasi**  
**Tahun 2018**

Nama Perkiraan	Realisasi	RKAP	Realisasi diatas/ (dibawah)RKAP
Pendapatan	Rp	Rp	Rp
Penjualan Ekspor	454.153.602.466	213.868.433.000	(240.255.169.466)
Pungutan Ekspor	14.012.778.668	-	14.012.778.668
Penjualan Ekspor Bersih	440.140.823.798	213.898.433.000	226.242.390.798
Penjualan Lokal	4.498.974.738.709	5.880.200.791.000	(1.381.226.052.291)
Jumlah Penjualan	4.939.115.562.507	6.094.099.224.000	(1.154.983.661.493)
Pendapatan atas Aset Biologis	(23.504.372.421)	-	(23.504.372.421.000)
Total Penjualan	4.915.611.190.086	6.094.099.224.000	(1.178.488.033.914)

Pada tahun 2018 perusahaan kembali mengalami penurunan penyimpangan dari tahun 2017 sebesar Rp1.178.488.033.914 dimana penyimpangan tersebut yang terjadi di karenakan adanya faktor yang mengakibatkan jumlah pendapatan perusahaan mengalami penurunan.

Penyimpangan yang tidak menguntungkan :

Penjualan Ekspor	204.255.169.466
Pungutan Ekspor	<u>14.012.778.668</u>
Penjualan Ekspor Bersih	226.242.390.798
Penjualan Lokal	<u>1.381.226.052.291</u>
Jumlah Penjualan	1.154.983.661.493
Pendapatan atas aset biogis	23.504.372.421.000
<b>Total penjualan</b>	<b>1.178.488.033.914</b>

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

a. Penjualan Ekspor

Realisasi sebesar Rp 454.153.602.4666 dibandingkan dengan anggaran (RKAP) sebesar Rp 213.898.433.000 berarti terjadi varians yang menguntungkan sebesar Rp 240.255.169.466 . Hal ini terjadi karena tidak tercapainya penjualan produk sawit dan produk teh disebabkan oleh menurunnya jumlah pembelian yang semakin lama semakin menurun dan tingkat persaingan harga pasar dan rendahnya pemasok dari pihak lain.

b. Pungutan Ekspor

Perusahaan tidak membuat anggaran (RKAP) dalam pungutan ekspor karena perusahaan tidak punya wewenang dalam membuat anggaran tersebut.

c. Penjualan Ekspor Bersih

Penjualan ekspor bersih dari anggaran (RKAP) sebesar Rp 213.898.433.000

Dengan realisasi sebesar Rp 440.140.823.798 terjadi varians yang menguntungkan sebesar Rp 226.242.390.798. Hal ini terjadi karena selisih dari anggaran dan realisasi maka adanya penjualan ekspor bersih.

d. Penjualan lokal

Realisasi sebesar Rp 4.498.974.738.709 di bandingkan dengan Anggaran (RKAP) sebesar Rp 5.880.200.791.000 berarti terjadi varians yang tidak menguntungkan sebesar Rp 1.381.226.052.291 dimana penjualan lokal yaitu produk sawit dan prosuk teh mengalami penurunan sama halnya dengan penjualan ekspor yang mengalami penurunan penjualan lokal disebabkan oleh perubahan iklim yang ekstrim di kebun teh sehingga menyebabkan peningkatan suhu udara. Intensitas sinar matahari yang tidak menentu dan curah hujan.

e. Jumlah penjualan

Realisasi sebesar Rp 4.939.115.562.507 di bandingkan dengan anggaran (RKAP) sebesar Rp 6.094.099.224.000 terjadi varians yang tidak menguntungkan sebesar Rp 1.154.983.661.493 hal ini terjadi karena penjumlahan dari penjualan ekspor bersih sebesar Rp 440.140.823.798 di tambah dengan penjualan lokal sebesar Rp 4.498.974.738.709 maka dapat lah hasil realisasi jumlahan penjualan. Begitu juga dengan anggaran (RKAP) penjualan ekspor bersih sebesar Rp213.898.433.000 di tambah dengan penjualan lokal sebesar Rp 5.880.200.791.000 maka dapat lah hasil jumlah penjualan.

f. Pendapatan atas aset biologis

Perusahaan tidak membuat anggaran (RKAP) karena perusahaan tidak adanya target dalam perusahaan tetapi perusahaan mempunyai reasisasi dalam anggaran perusahaan.

g. Total Penjualan

Realisasi sebesar Rp4.915.611.190.086 di bandingkan dengan anggaran sebesar Rp 6.094.099.224.000 terjadi varians yang merugi sebesar Rp 1.178.488.033.914 di karenakan turunnya jumlah pembelian yang mengakibatkan penjualan menurun dan tingginya tingkat persaingan harga dan rendahnya pemasokan buah dari pihak lain, dan sering kali buah sawit sering di ambil oleh pihak yang tidak bertanggung jawab.

Dari data laporan pertanggungjawaban diatas menunjukkan anggaran dan realisasi penjualan pada PT.Perkebunan Nusantara IV Medan bahwa, dari data diatas dapat dianalisis lebih lanjut untuk mencari tau penyebab terjadinya realisasi penjualan ada yang *favorabel* atau tidak. Perusahaan memiliki suatu kebijakan bagi para manajer pusat pertanggungjawaban terhadap kemampuannya dalam mencapai target yang di tetapkan, yaitu kebijakan *punishment* dan *Reward*.

## **4.2 Pembahasan**

### **4.2.1 Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Merealisis Pendapatan**

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

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

manajer dalam organisasi perusahaan memiliki persepsi yang jelas mengenai peran mereka masing-masing dalam mencapai sasaran anggaran. Menurut Edi Sahputra, (2015) “anggaran tidak hanya sebagai perencanaan keuangan yang menetapkan biaya dan pendapatan pusat pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan, tetapi juga merupakan alat bagi manajer tingkat atas untuk mengendalikan, mengkoordinasikan, mengevaluasi kinerja, dan memotivasi bawahannya

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

Dalam perusahaan ini, penyusunan anggaran di buat dengan pendekatan *bottom up* yang telah sesuai dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Melibatkan atasan dan bawahan untuk berpartisipasi dalam menyusun rencana perusahaan secara keseluruhan setiap cabang, kebijaksanaan penyusunan anggaran yang melibatkan seluruh unit organisasi dalam perusahaan akan menghasilkan anggaran yang lebih rasional. Dalam hal ini, setiap organisasi lebih dapat memahami pekerjaannya masing-masing sehingga pendapat yang diberikan, di harapkan akan lebih mendekati pada realisasi realisasi yang mungkin terjadi. Menurut Sodikin Sodikin S, (2015 hal 191) “ proses penyusunan anggaran dapat

dilihat dari sudut pandang ditinjau dari siapa yang membuatnya, penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan cara, Demokrasi atau *BottomUP* dan campuran atau *Top Down and Botton Up*” .

#### **4.2.2 Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan**

Perusahaan menjadikan anggaran sebagai standard untuk menilai kinerja manajer pusat pendapatan. Penilaian kinerja pusat pendapatan dilakukan berdasarkan perbandingan antara realisasi pendapatan dengan anggaran pendapatan yang terdapat pada laporan pertanggungjawaban pendapatan. Hasil analisis varians yang dilakukan kemudian dijadikan sebagai pedoman untuk melakukan perbaikan-perbaikan pada periode anggaran yang akan datang. Sebagai tindak lanjut dari penilaian kinerja, perusahaan menetapkan adanya kebijakan pemberian *reward* maupun *punishment*. Kebijakan ini dilakukan dengan tujuan untuk memacu kinerja manajer dalam perusahaan. Adapun *reward* berupa kenaikan gaji dan jenjang karier, sedangkan *punishment* berupa teguran dan surat peringatan hingga PHK jika karyawan melakukan penyelewengan dan kecurangan. Pemberian *reward* pada manajer sudah dilakukan dengan baik, sedangkan *punishment* perusahaan kurang tegas, karena dalam hal penjualan tidak mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya maka hukuman yang diberikan hanya teguran dan surat peringatan, ini membuat para manajer bisa jadi menghiraukan hukuman yang diberikan kepadanya.

Sebaiknya hukuman yang diberikan adalah penurunan jabatan atau pemecatan, sehingga pemberian hukuman yang tegas ini akan membuat manajer

berkerja sangat extra dan sungguh-sungguh dalam mempertanggung jawab kannya . Menurut Hafsah, (2017) “kinerja keuangan adalah usaha formal yang telah dilakukan oleh perusahaan yang dapat mengukur keberhasilan perusahaan dalam menghasilkan laba, sehingga dapat melihat prospek, pertumbuhan, dan potensi perkembangan baik perusahaan dengan mengandalkan sumber daya yang ada. Suatu perusahaan dapat dikatakan berhasil apabila telah mencapai standard dan tujuan yang telah ditetapkan”.

Dalam penerapan akuntansi pertanggung jawaban, informasi yang di peroleh dari PT. Perkebunan Nusantara IV Medan pada dasarnya sudah dapat dijadikan sebagai alat penilaian kinerja manajer pusat pendapatan, dimana rencana anggaran akan dibandingkan dengan realisasi yang telah didapat, maka setelah dibandingkan maka akan diketahui bagaimana kinerja manajer pusat pendapatan perusahaan. Didalam penelitian ini, bahwa penelitian kinerja manajer pusat pendapatan dikatakan tidak baik, di karenakan manajer belum mampu mencapai targer yang telah disepakati bersama, dikatakan baik atau pun kurang baik, di karenakan manajer pusat pendapatan belum memcapai target yang telah ditentukan, namun secara kumulatif realisasi masih mampu menutupi target. Bagaimanapun hal ini harus dibenahi agar dampak yang terjadi tidak membuat perusahaan mengalami kerugian.

Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab untuk menciptakan suatu sistem pertanggungjawaban yang baik maka perlu adanya pemisahan secara tegas wewenang dan tanggung jawab dalam suatu organisasi. Besarnya tanggung jawab setiap tingkat manajemen tidak sama dan untuk mengukur prestasi masing-

masing, maka organisasi dirinci menjadi beberapa kelompok pusat pertanggung jawaban antara lain pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, pusat investasi.

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

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis, maka dapat di ambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Proses penyusunan anggaran pada PT.Perkebunan Nusantara IV Medan dengan menggunakan metode *Bottop up*, dimana anggaran penjualan disusun oleh Area Sales Manajer (ASM), Marketing Support dan kepala manajer bersama direktur PT.Perkebunan Nusantara IV Medan yang biasanya mengadakan pertemuan di kantor Pusat Medan, salah satu kegiatan pertemuannya adalah membahas anggaran untuk diminta persetujuan oleh kepala direksi. Penetapan akuntansi pertanggungjawaban dalam mengendalikan dan mengevaluasi kinerja manajer pusat pendapatan pada PT.Perkebunan Nusantara IV Medan tidak berjalan secara baik, dibuktikan dengan penurunan Realisasi dan anggaran belum mencapai target dan penurunan pendapatan dari tahun 2016-2018. Perusahaan menetapkan adanya kewajiban *reward* dan *punishment* bagi para manajer pusat pertanggungjawaban, sistem pendapatan *reward* dan *punishment* tergantung pada kemampuan manajer dalam memcapai target yang telah diterapkan.
2. Penilaian kinerja dilakukan perusahaan dengan membandingkan antara realisasi yang dicapai dengan anggaran yang disusun selama periode

tertentu. Perusahaan melaksanakan penilaian kinerja bagi manajer pusat pendapatan setahun sekali dilihat dari perbandingan antara pencapaian anggaran penjualan yang direncanakan. Manajer pusat pendapatan harus membuat laporan pertanggungjawaban kegiatan departemennya kepada kepala cabang . Dari laporan tersebut dapat diketahui apakah kegiatan yang dilaksanakan telah berjalan sesuai yang telah direncanakan. Sebagai respons dari hal tersebut, perusahaan telah menyiapkan *reward* dan *punishment* berdasarkan pencapaian kinerja mereka.

## 2.2 Saran

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

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

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, N. R. (2013). *Management Control Sistem* . Edisi 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Christian Denisius Wilmar (2019). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT. Wahana Wirawan Manado-Nissan Datsun Martadinata. *Penerapan Akuntansi.*, Jurnal EMBA vol 1, hal 1041–1050.
- Eka, Nurmala Sari (2010). Konsep Anggaran Dalam Perspektif Balance Scorecard: Suatu Tinjauan Teoritis. *Akuntansi Dan Bisnis*, Jurnal Vol10 No2.
- Hafsah. (2017). *Penilaian Kinerja Keuangan Dengan Menganalisis Current Ratio, Quick Ratio Dan Return On Investment*.
- Halim, A. (2016). *Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Daerah*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen. (2013). *Manajemen Biaya Edisi Bahasa Indonesia Buku kedua*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kinney, R. M. (2011). *Akuntansi Biaya , Dasar dan Pengembangan* (Tujuh). Jakarta: Salemba Empat.
- Lubis, Arfan Ikhan. (2011). *Akuntansi Keprilakuan*. Edisi (2). Jakarta: Salemba Empat.
- Megah Marinda Uli . (2009). *Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT. Astra Internasional, TBK-TSO Cabang Sisingamangaraja Medan*. Skripsi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sumatra Utara.
- Mahmudi. (2013). *Manajemen Keuangan Daerah*. Jakarta: Erlangga.
- Marwansyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Kedua). Bandung: Alfabeta.
- Mulyadi. (2016). *Akuntansi Manajemen : konsep manfaat & Rekrayasa* Edisi (3). Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi, J. S. (2016). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Aditya Media.
- Nafarin, M. (2015). *Penganggaran Perusahaan* (ketiga). Jakarta: Salemba Empat.

- Nainggolan, Edi Sahputra (2015). Pengaruh Kualitas Anggaran Dan Pengetahuan Tentang Anggaran Terhadap Pengawasan Anggaran. *Umsu*.
- Prang, Sicilia .Olivia . (2013). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Untuk Penilaian Kinerja Pada PT. Pelayaran Nasional Indonesia Cabang Bitung. *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban*, Jurnal EMBA vol 1 no4, 1016–1024.
- Poni Septarina. (2017). *Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan Pada PT. Kebayoran Pharma* .Skripsi Universitas Muhammadiyah Palembang
- Samry, L.M . (2015). *Pengantar Akuntansi*. Edisi IFRS. Jakarta: Rajawali Press.
- Saragih, Fitri . (2013). *Analisis Rasio Profitabilitas Dalam Menilai Kinerja Keuangan Perusahaan Pada PT. Pelabuhan Indosesia I (PERSERO) Medan*.
- Sodikin, S. S. (2015). *Akuntansi Manajemen: Sebuah Pengantar (Kelima)*. Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Sodikin S. (2015). *Akuntansi Manajemen-Sebuah Pengantar (Kelima)*. UPP STIM YKPN.
- Sigar, Stevy (2014). Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pada PT. Bank Sulut Cabang Tondano . *Penerapan Informasi Akuntansi*. Jurnal EMBA vol 2, hal 499–509.
- Supriyono. (2011). *Akuntansi Biaya Pengumpulan Biaya dan Penentuan Harga Pokok*, Buku 1 Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.
- Suwarma. (2015). *Dasar Penelitian Kualitatif*. Bandung Gelar.
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Widia, A. (2015). *Akuntansi Manajemen (Irevisi)*. Medan: Perdana Publishing.
- Widodo, (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.



## **LAMPIRAN**

### **1. Riwayat Singkat Perusahaan**

PT Perkebunan Nusantara IV disingkat PTPN IV didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 9 tahun 1996, merupakan hasil peleburan 3 (tiga) Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yaitu PT Perkebunan VI (Persero), PT Perkebunan VII (Persero), dan PT Perkebunan VIII (Persero) sebagaimana dinyatakan dalam Akta Pendirian Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perkebunan Nusantara IV No. 37 tanggal 11 Maret 1996 yang dibuat dihadapan Harun Kamil, SH, Notaris di Jakarta, yang anggaran dasar telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Surat Keputusan Nomor: C2-8332.HT.01.01.Th.96 tanggal 8 Agustus 1996 dan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia tanggal 8 Oktober 1996 Nomor 81 dan Tambahan Berita Negara No. 8675. Anggaran Dasar Perseroan telah beberapa kali mengalami perubahan terakhir berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2014 tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia ke Dalam Modal Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perkebunan Nusantara III (Persero) dan Akta Perubahan Anggaran dasar No. 25 tanggal 23 Oktober 2014 yang dibuat dihadapan Notaris Nanda Fauz Iwan, SH, MKn. Berdasarkan Perubahan Anggaran Dasar tersebut, status Perseroan berubah dari BUMN menjadi anak perusahaan BUMN.

## **2. Perubahan Nama Perusahaan**

Berdasarkan ketentuan Pasal 1 Akta Perubahan Anggaran Dasar Nomor: 25 tanggal 23 Oktober 2014 yang dibuat dihadapan Notaris Nanda Fauz Iwan, SH, MKn, nama perusahaan berubah menjadi PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV atau disingkat PTPN IV

## **3. Bidang Usaha**

PTPN IV adalah salah satu perusahaan yang bergerak dibidang agrobisnis dan agroindustri. Dalam menjalankan bisnisnya PTPN IV mengelola 2 segmen usaha komoditi perkebunan yaitu :

1. Segmen Usaha Komoditi Kelapa Sawit
2. Segmen Usaha Komoditi Teh

PTPN IV memiliki 30 Unit Kebun yang mengelola budidaya Kelapa Sawit, 3 Unit kebun yang mengelola teh dan 1 unit Kebun Plasma Kelapa Sawit, yang berlokasi di 9 Kabupaten, yaitu Kabupaten Langkat, Deli Serdang, Serdang Bedagai, Simalungun, Asahan, Labuhan Batu, Padang Lawas, Batubara dan Mandailing Natal. Dalam proses pengolahan, PTPN IV memiliki 16 Unit Pabrik Kelapa Sawit (PKS) dengan kapasitas total 615 ton Tandan Buah Segar (TBS) per jam, 2 unit Pabrik Teh dengan kapasitas total 154 ton Daun Teh Basah (DTB) perhari, dan 1 unit Pabrik Pengolahan Inti Sawit dengan kapasitas 450 ton perhari. Selain mengelola kedua komoditi tersebut PTPN IV juga mengelola balai benih kelapa sawit yang terdapat di Unit Usaha Adolina. PTPN IV juga didukung oleh 1 Unit Usaha *Engineering Manufacturing and Construction* yaitu Pabrik Mesin Tenera (PMT) dan 3 Unit Usaha Rumah Sakit yaitu RS. Laras, RS. Balimbingan dan RS. Pabatu..

#### **4. Produk dan Jasa Yang Dihasilkan**

PTPN IV memiliki 2 segmen usaha yaitu kelapa sawit dan teh dengan komoditi kelapa sawit merupakan segmen usaha terbesar. Selain itu perseroan juga memiliki 1 Unit Usaha *Engineering Manufacturing and Construction* yaitu Pabrik Mesin Tena (PMT) Dolok Ilir dan 3 Unit Usaha Rumah Sakit. Produk dan Jasa yang dihasilkan Perseroan sebagai berikut : Komoditi Kelapa Sawit :

1. Minyak Sawit
2. Inti Sawit

Komoditi The: Teh Hitam

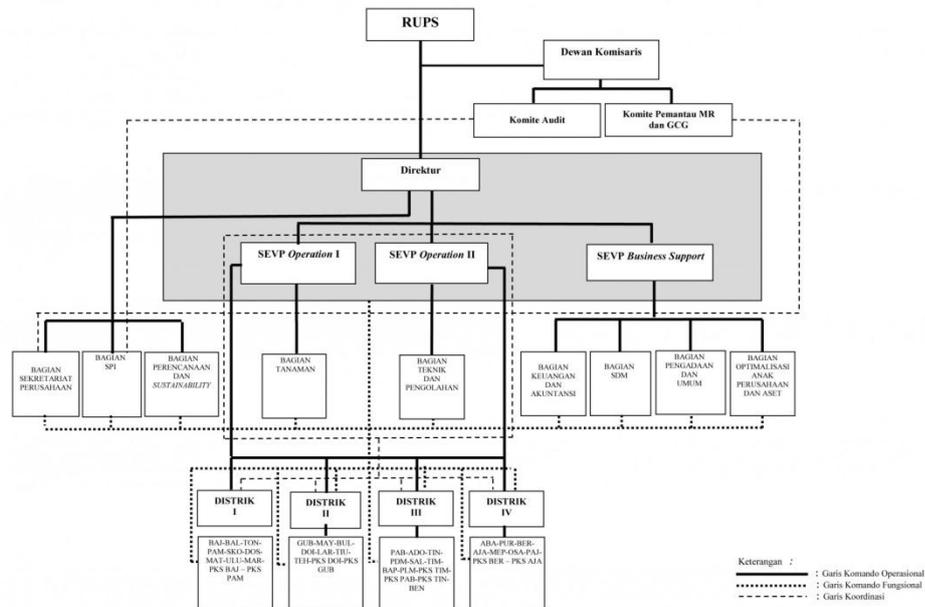
Jasa lainnya:

1. Jasa Pelayanan Kesehatan
2. Jasa *Engineering, Manufacturing and Construction*

yang dihasilkan dari Unit Usaha PMT Dolok Ilir

#### **5. Struktur Organisasi**

Berdasarkan Surat Keputusan Direksi PT Perkebunan Nusantara IV no.04.15/Kpts/55/VIII/2014 Tentang Struktur Organisasi PT Perkebunan Nusantara IV. Struktur organisasi perusahaan sebagai berikut :



## 6. Visi dan Misi Perusahaan

### Visi

Menjadi perusahaan unggul dalam usaha agroindustry yang terintegrasi.

### Misi

1. Menjalankan usaha dengan prinsip-prinsip usaha terbaik, inovatif, dan berdaya saing tinggi.
2. Menyelenggarakan usaha agroindustry berbasis kelapa sawit, teh, dan karet.
3. Mengintegrasikan usaha agroindustry hulu, hilir dan produk baru, pendukung agroindustry dan pendayagunaan aset dengan preferensi pada teknologi terkini yang teruji (proven) dan berwawasan lingkungan.

Visi dan Misi tersebut telah mendapat persetujuan dari Direksi dan Dewan Komisaris yang dituangkan dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan 2015 – 2019 pada tanggal 3 November 2014.

## **7. Budaya Perusahaan**

Memberi, membimbing dan mendorong perilaku seluruh karyawan perusahaan agar dalam melaksanakan tugas selalu:

1. Berpikir positif untuk dapat menangkap setiap peluang.
2. Proaktif dalam menghasilkan inovasi dan prestasi.
3. Kerjasama tim untuk membangun kekuatan.
4. Menempatkan kepentingan perusahaan sebagai pertimbangan utama bagi setiap keputusan yang diambil oleh setiap jajaran perusahaan.
5. Menempatkan peningkatan kesejahteraan karyawan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari pencapaian sasaran perusahaan

## **8. Paradigma Bisnis**

1. Mampu membangun sistem yang sinergis dan terpadu sesuai dengan perubahan dan perkembangan pasar, yang berorientasi kepada kepuasan pelanggan melalui kinerja yang unggul (*excellence*).

2. Mampu merencanakan, melaksanakan, menganalisa dan mengevaluasi secara objektif, bekerja keras, beretika, kreatif dan inovatif serta berorientasi pada hasil, untuk memberikan nilai tambah perusahaan.

3. Kepemimpinan yang visioner (mampu memandang jauh kedepan dan kedalam perusahaan) serta menjadi panutan dan inspirator terhadap lingkungan kerja maupun masyarakat sekitar.

4. Bertanggung jawab dalam pelaksanaan regulasi (peraturan dan undang-undang) yang terkait dengan perusahaan dan hubungan industrial yang harmonis.

5. Perubahan adalah peluang, selalu siap mengembangkan diri, cerdas dan tangkas untuk meningkatkan nilai perusahaan.

6. Peduli terhadap kehidupan social masyarakat sekitar dan kelestarian lingkungan, serta menghargai setiap ide/gagasan/masukan dari *stakeholder*, dalam menciptakan hubungan yang sinergis.

7. Dalam mengelola pengetahuan (*knowledge management*) perusahaan mewajibkan setiap personil berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) untuk perbaikan yang berkelanjutan.

8. Memberikan kesempatan kepada personilnya untuk meningkatkan kompetensi secara berkesinambungan, dalam menghadapi perubahan di masa yang akan datang.

## **9. Tata Nilai**

Tata nilai dirangkum dalam frasa "**PRIMA**", meliputi:

**P: Profitability** (*mengutamakan profit*)

**R: Responsibility** (*bertanggung jawab terhadap stakeholder*)

**I: Integrity** (*integritas*)

**M : Market ahead** (*selalu yang terdepan*)

**A : Accountability** (*terpercaya*).

## **10. Susunan Dewan Komisaris**

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri BUMN Selaku Rapat Umum Pemegang Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perkebunan Nusantara IV Nomor SK-384/MBU/2013 tanggal 21 November 2013 Tentang Pemberhentian dan

Pengangkatan Anggota – Anggota Dewan Komisaris Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perkebunan Nusantara IV. Susunan Dewan Komisaris pada saat ini adalah sebagai berikut :

**Muhammad Said Didu** : Komisaris Utama

**Deddy Suardy** : Komisaris

**Zainal Arifin** : Komisaris

**M. Husni** : Komisaris

**Anton Saragih** : Komisaris

#### **11. Susunan Direksi**

Berdasarkan Surat Keputusan Pemegang Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perkebunan Nusantara IV diluar Rapat Pemegang Saham Nomor :SK-89/MBU/2012, tanggal 1 Maret 2012 dan Surat Keputusan Direksi PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Nomor : 04.01/ KPTS/04/III/2012 tanggal 26 Maret 2012 tentang Pembagian Tugas dan Wewenang Anggota Direksi, susunan Direksi adalah sebagai berikut :

**Erwin Nasution** : Direktur Utama

**Ahmad Haslan Saragih** : Direktur Produksi

**Setia Dharma Sebayang** : Direktur Keuangan

**Andi Wibisono** : Direktur SDM dan Umum

**Memed Wiramihardja** : Direktur Perencanaan dan Pengembangan Usaha

## **Lembar Wawancara**

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

**Jawab** : PT. Perkebunan Nusantara IV Medan

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

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

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

3. Siapakah yang diperlakukan sebagai pusat pendapatan dalam perusahaan?

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

4. Siapakah yang bertanggungjawab dalam membuat anggaran penjualan?

**Jawab** : Yang bertanggungjawab membuat anggaran penjualan adalah manajer penjualan.

5. Bagaimana proses penyusunan anggaran penjualan pada perusahaan?

Apakah menggunakan pendekatan Top Down, Bottom Up atau Campuran? **Jawab** : Perusahaan menggunakan pendekatan *bottom up*, dimana perusahaan melibatkan atasan dan bawahan untuk berpartisipasi dalam menyusun rencana perusahaan secara keseluruhan setiap cabang, kebijakan penyusunan anggaran yang melibatkan seluruh unit organisasi dalam perusahaan akan menghasilkan seluruh unit organisasi dalam perusahaan akan menghasilkan anggaran yang lebih rasional.

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

**Jawab** : Faktor-faktor yang menjadi pertimbangan perusahaan dalam menyusun anggaran penjualan yaitu realisasi penjualan yang terjadi pada tahun sebelumnya serta faktor-faktor seperti faktor alam yang menghambat pertumbuhan TBS (Tandan Buah Segar), dan faktor turunnya jumlah pembelian di karenakan persaingan harga dan rendahnya pemasok dari pihak lain atau dari pihak ke3

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

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

8. Apakah perusahaan melakukan evaluasi terhadap kinerja manajer penjualan?

Kapan evaluasi tersebut dilaksanakan?

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

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

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

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

**Jawab** : Dikarenakan di setiap tahunnya perusahaan mengalami faktor-faktor yang berbed- beda di setiap tahunnya yang dimana faktor itu sendiri seperti faktor alam yang tidak bisa kita duga sebelumnya sehingga terjadinya pembuahan yang tidak sempurna dan tingkat penjualan menurun baik itu dari segi usaha sawit maupun perkebunan teh. Dan terjadinya penurunan penyerapan pasar minyak sawit dan penurunan tingkat produksi dari pemasok lainnya.

Tahun 2018

PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV LAPORAN LABA (RUGI) S.D. DESEMBER 2018						
Uraian	Bulan ini	s.d. Bulan ini		Realisasi diatas / (dibawah) R K A P	Realisasi s.d. Desember 2017 (Disajikan kembali)	Realisasi diatas / (dibawah) s.d. Desember 2017
		Realisasi	R K A P			
	1	2	3	4 = (2-3)	5	6 = (2-5)
	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp
<b>PENDAPATAN</b>						
Penjualan Ekspor	246.969.559.530	454.153.602.466	213.898.433.000	240.255.169.466	77.846.005.475	376.307.596.991
Pengujian Ekspor	20.998.668	14.012.778.668	-	14.012.778.668	-	14.012.778.668
Penjualan Ekspor Bersih	246.948.560.862	440.140.823.798	213.898.433.000	226.242.390.798	77.846.005.475	362.294.818.323
Penjualan Lokal	196.800.294.224	4.498.974.738.709	5.880.200.791.000	(1.381.226.052.291)	5.292.392.593.101	(793.417.854.352)
Jumlah Penjualan	443.748.855.086	4.939.115.562.507	6.094.099.224.000	(1.154.983.661.493)	5.370.238.598.576	(431.123.036.069)
Pendapatan atas Aset Biologis	(68.033.524.081)	(23.504.372.421)	-	(23.504.372.421)	(9.936.972.029)	(13.967.400.392)
Total Penjualan	375.715.331.005	4.915.611.190.086	6.094.099.224.000	(1.178.488.033.914)	5.360.301.626.547	(444.690.436.463)
<b>HARGA POKOK PENJUALAN</b>						
Persediaan awal	192.954.993.516	367.507.388.709	153.584.830.000	214.022.558.709	352.430.336.734	15.177.051.975
Biaya Tidak Langsung	38.802.020.435	411.341.574.157	462.362.510.000	(51.020.935.843)	374.719.824.440	36.621.749.717
Biaya Langsung	164.023.250.895	1.678.377.513.824	2.511.504.269.000	(833.126.755.176)	2.029.188.202.791	(350.810.688.967)
Biaya Penyusutan	39.820.930.861	454.571.577.532	490.351.037.000	(35.779.459.468)	456.562.171.393	(1.990.593.861)
Biaya Pengiriman ke Industri Hilir	1.696.803.579	8.540.691.435	10.426.588.000	(11.855.896.565)	5.748.188.316	2.791.503.119
Biaya Pengolahan di Industri Hilir	4.741.226.473	40.176.890.965	51.396.406.000	(11.219.515.035)	38.045.782.812	2.131.108.153
Persediaan akhir	(244.703.275.424)	(244.703.275.424)	(154.930.543.000)	(89.772.732.424)	(367.607.388.709)	122.904.113.285
Jumlah Harga Pokok Penjualan	197.335.950.335	2.715.912.361.198	3.524.695.097.000	(808.782.735.802)	2.889.088.117.778	(173.175.756.580)
<b>Laba Kotor</b>	178.379.380.670	2.199.698.828.888	2.569.404.127.000	(369.705.298.112)	2.471.213.508.770	(271.514.679.882)
<b>BIAYA USAHA</b>						
Biaya Penjualan	20.292.953.187	140.760.987.661	163.446.025.000	(22.685.037.339)	139.815.957.569	945.030.092
Biaya Administrasi	(64.903.336.449)	859.983.820.452	1.361.711.393.000	(501.727.572.548)	1.081.317.643.952	(221.333.823.499)
Jumlah Biaya Usaha	(44.610.383.262)	1.000.744.808.113	1.525.157.418.000	(524.412.609.887)	1.221.133.601.521	(220.388.793.407)
<b>Laba Usaha</b>	222.989.763.932	1.198.954.020.775	1.044.246.709.000	154.707.311.775	1.250.079.907.249	(51.125.886.474)
<b>BIAYA BUNGA</b>	(17.521.495.299)	198.948.814.939	271.416.417.000	(72.466.602.161)	252.277.943.918	(53.328.129.079)
Laba Usaha setelah Biaya Bunga	240.511.259.231	1.000.004.205.836	772.830.292.000	227.173.913.936	997.801.963.331	2.202.242.604
<b>PENDAPATAN (BIAYA) LAIN-LAIN</b>						
Pendapatan Lain-Lain	81.172.165.286	189.116.854.576	116.117.551.000	72.999.303.576	201.965.174.468	(12.838.319.591)
Biaya Lain-Lain	(138.702.984.150)	(301.811.630.700)	(126.866.375.000)	(175.005.255.700)	(298.491.533.902)	(3.380.096.798)
Jln. Pendapatan (Biaya) Lain-lain	(57.530.818.874)	(112.754.776.123)	(10.748.824.000)	(102.005.952.123)	(96.536.359.734)	(16.218.416.390)
Laba sebelum Pajak Penghasilan	182.980.440.357	887.249.429.812	762.081.468.000	125.167.961.812	901.265.603.597	(14.016.173.785)
Taksiran Pajak Penghasilan	54.640.681.600	306.876.224.732	198.141.182.000	108.735.042.732	302.205.758.652	4.670.466.080
Laba setelah Pajak Penghasilan	128.339.758.757	580.373.205.080	563.940.286.000	16.432.919.080	599.059.844.945	(18.686.639.865)
Pendapatan Komprehensif Lainnya						
Laba entitas anak OCI	1.664.360.343	1.664.360.343	-	1.664.360.343	(2.253.626.675)	3.917.989.018
Laba Revaluasi Aset Tetap	389.433.150.765	-	-	389.433.150.765	-	389.433.150.765
Pendapatan (Kerugian) Aktuarial	(18.078.365.174)	381.346.524.139	-	381.346.524.139	(440.922.136.737)	822.268.663.876
Pajak penghasilan terkait dengan Aktuarial	(95.336.631.035)	(95.336.631.035)	-	-	110.230.534.934	(205.567.165.969)
Pajak penghasilan terkait dengan komposisi pendapatan lainnya	-	-	-	-	-	-
Pendapatan (Biaya) Komprehensif lainnya	277.684.514.899	677.107.404.212	-	772.444.035.247	(332.945.233.478)	1.010.052.637.690

Tahun 2017

PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV LAPORAN LABA (RUGI) S.D. BULAN DESEMBER 2017						
Nama Perkiraan	Bulan ini	s.d. Bulan ini		Realisasi diatas / (dibawah) R K A P	Disajikan kembali Real a.d. Desember 2016	Realisasi diatas / (dibawah) s.d. Desember 2016
		Realisasi	R K A P			
	1	2	3	4 = (2-3)	5	6 = (2-5)
	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp
<b>PENDAPATAN</b>						
Penjualan Ekspor	5.807.831.899	77.846.005.475	210.461.128.000	(132.615.122.525)	93.308.532.380	(15.462.526.909)
Penjualan Lokal	518.840.797.055	5.292.392.593.101	6.492.074.747.000	(1.199.682.153.899)	5.384.583.510.778	(92.190.917.677)
Jumlah Penjualan	6.326.672.896	5.370.238.598.576	6.702.535.875.000	(1.332.297.276.424)	5.477.892.043.158	(107.653.444.582)
<b>HARGA POKOK PENJUALAN</b>						
Persediaan awal	249.854.432.820	170.593.964.762	166.621.357.000	3.972.607.762	147.822.525.202	22.771.439.560
Biaya Tidak Langsung	33.245.482.541	374.719.824.440	411.497.703.000	(36.777.878.560)	374.119.915.366	(41.181.074.074)
Biaya Langsung	192.447.000.158	2.029.188.202.791	3.425.765.075.000	(1.396.576.872.209)	2.366.143.975.241	(336.955.772.450)
Biaya Penyusutan	41.751.954.821	456.562.171.393	507.466.157.000	(50.903.985.607)	460.280.576.603	(3.718.405.210)
Biaya Pengiriman ke Industri Hilir	819.509.837	5.749.188.316	13.162.966.000	(7.413.777.684)	7.581.809.527	(1.832.621.211)
Biaya Pengolahan di Industri Hilir	4.950.731.835	38.045.782.812	51.235.572.000	(13.189.789.188)	41.586.280.032	(3.540.497.220)
Persediaan akhir	(231.091.234.390)	(231.091.234.390)	(184.274.600.000)	(66.818.634.390)	(170.593.964.762)	(60.497.269.628)
Jumlah Harga Pokok Penjualan	292.007.877.622	2.843.767.900.124	4.411.474.230.000	(1.567.706.329.876)	3.226.940.215.209	(383.172.315.085)
<b>Laba Kotor</b>	232.640.751.332	2.526.470.698.452	2.291.061.645.000	235.409.053.452	2.250.951.827.949	275.518.870.503
<b>BIAYA USAHA</b>						
Biaya Penjualan	16.702.016.909	139.815.957.569	161.399.133.000	(21.583.175.431)	140.996.390.521	(1.180.432.952)
Biaya Administrasi	100.987.028.245	1.070.947.136.718	1.224.752.933.000	(153.805.796.282)	956.839.621.006	114.107.515.712
Jumlah Biaya Usaha	117.689.045.154	1.210.763.094.287	1.386.152.066.000	(175.388.971.713)	1.097.836.011.527	112.927.082.760
<b>Laba Usaha</b>	114.951.706.179	1.315.707.604.165	904.909.579.000	410.798.025.165	1.153.115.816.422	162.591.787.743
<b>BIAYA BUNGA</b>	13.918.225.092	252.277.943.918	312.858.103.000	(60.580.159.082)	264.746.897.907	(12.468.953.989)
Laba Usaha setelah Biaya Bunga	101.033.481.087	1.063.429.660.248	592.051.476.000	471.378.184.248	888.368.918.515	175.060.741.732
<b>PENDAPATAN (BIAYA) LAIN-LAIN</b>						
Pendapatan Lain-Lain	68.547.845.596	170.384.253.646	108.782.003.000	61.602.250.646	105.249.460.016	65.134.793.630
Biaya Lain-Lain	(39.819.015.224)	(148.937.261.766)	(97.128.069.000)	(51.809.192.766)	(174.521.638.375)	25.584.376.609
Jln. Pendapatan (Biaya) Lain-lain	28.629.830.371	21.446.991.880	11.653.934.000	(9.793.057.880)	(69.272.178.359)	90.719.170.239
Laba sebelum Pajak Penghasilan	129.663.311.458	1.084.876.652.127	603.705.410.000	481.171.242.127	819.096.740.156	265.779.911.971
Taksiran Pajak Penghasilan	15.427.361.430	321.095.630.444	157.387.843.000	163.707.787.444	260.950.860.382	60.099.770.062
Laba setelah Pajak Penghasilan	114.235.950.028	763.781.021.683	446.317.567.000	317.463.454.683	558.100.879.774	205.680.141.909
Pendapatan Komprehensif Lainnya						
Laba entitas anak OCI	-	-	-	-	(2.248.636.561)	2.248.636.561
Laba Revaluasi Aset Tetap	-	-	-	-	-	-
Pendapatan (Kerugian) Aktuarial	(332.945.233.478)	(332.945.233.478)	-	(332.945.233.478)	(219.991.056.921)	(112.954.176.557)
Pajak penghasilan terkait dengan Aktuarial	-	-	-	-	-	-
Pajak penghasilan terkait dengan komposisi pendapatan lainnya	-	-	-	-	(88.229.125.872)	-
Pendapatan (Biaya) Komprehensif lainnya	(332.945.233.478)	(332.945.233.478)	-	(332.945.233.478)	39.945.312.081	(39.945.312.081)
Jumlah Pendapatan Komprehensif Periode Berjalan	(218.709.283.450)	430.835.788.205	446.317.567.000	(15.481.778.795)	287.577.372.502	55.029.289.832

Tahun 2016

PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV LAPORAN LABA (RUGI) S.D. TRIWULAN IV 2016							
Nama Perkiraan	Triwulan ini	s.d. Triwulan IV 2016			Realisasi diatas / (dibawah) R K A P - P	Disajikan Kembali Real. s.d. Triwulan IV 2016	Realisasi diatas / (dibawah) s.d. Triwulan IV 2016
		1	2	3			
	Rp	Rp	R K A P - P	Rp	Rp	Rp	
<b>PENDAPATAN</b>							
Penjualan Ekspor	26.201.358.917	93.308.532.380	195.221.157.000	(101.912.624.620)	93.696.923.591	(388.391.211)	
Penjualan Ekspor Bersih	26.201.358.917	93.308.532.380	195.221.157.000	(101.912.624.620)	2.833.000.000	(2.833.000.000)	
Penjualan Lokal	1.529.582.822.239	5.384.583.510.778	6.349.087.610.000	(964.504.099.222)	4.979.192.311.816	405.391.198.962	
Jumlah Penjualan	1.555.784.181.156	5.477.892.043.158	6.544.308.767.000	(1.066.416.723.842)	5.070.056.235.407	407.835.807.751	
<b>HARGA POKOK PENJUALAN</b>							
Persediaan awal	225.137.085.953	147.822.525.000	147.822.525.000	202	180.516.585.763	(32.694.060.561)	
Biaya Tidak Langsung	91.209.656.947	374.119.013.366	423.624.817.000	(49.505.803.634)	390.900.302.922	(16.781.289.556)	
Biaya Langsung	506.469.636.152	2.366.143.975.241	3.261.958.832.000	(895.814.856.759)	2.518.424.166.677	(152.280.191.436)	
Biaya Penyusutan	113.885.701.778	460.280.576.603	473.240.028.000	(12.969.451.397)	426.544.636.679	33.735.939.924	
Biaya Pengiriman ke Industri Hilir	2.261.079.991	7.581.808.637	13.238.430.000	(5.656.620.473)	7.387.722.854	194.066.673	
Biaya Pengiriman di Industri Hilir	11.735.482.248	41.586.260.033	46.833.522.000	(5.247.241.968)	40.171.528.651	1.414.751.361	
Persediaan akhir	170.593.964.762	(170.593.964.762)	(171.414.438.000)	820.473.238	(147.822.525.202)	(22.771.439.560)	
Jumlah Harga Pokok Penjualan	780.104.778.307	3.226.940.215.209	4.195.303.716.000	(968.363.500.791)	3.416.122.418.344	(189.182.203.135)	
Labu Kotor	775.679.402.849	2.250.951.827.949	2.349.005.051.000	(98.053.223.051)	1.653.933.817.063	597.018.010.886	
<b>BIAYA USAHA</b>							
Biaya Penyusutan	43.387.614.252	140.996.390.521	169.704.223.000	(16.707.832.479)	130.291.518.103	10.704.872.418	
Biaya Administrasi	190.385.862.716	860.472.892.919	1.225.099.314.000	(254.626.421.081)	1.179.282.056.797	(218.809.163.878)	
Jumlah Biaya Usaha	233.773.476.977	1.001.469.283.440	1.384.803.537.000	(283.334.253.560)	1.309.573.574.900	(208.104.291.460)	
Labu Usaha	541.905.925.872	1.149.482.544.509	964.201.514.000	185.281.030.509	344.360.242.163	805.122.302.346	
<b>BIAYA BUNGA</b>							
Labu Usaha setelah Biaya Bunga	36.568.651.706	264.745.897.907	326.732.086.000	(61.985.188.093)	258.312.214.187	6.434.683.720	
	505.337.074.166	884.735.646.602	637.469.428.000	247.266.218.602	86.048.027.976	798.687.618.626	
<b>PENDAPATAN (BIAYA) LAIN-LAIN</b>							
Pendapatan Lain-Lain	24.718.180.328	105.351.119.000	133.304.564.000	(27.953.444.980)	236.601.669.938	(121.250.550.918)	
Biaya Lain-Lain	(67.195.876.843)	(174.521.638.375)	(135.966.915.000)	38.554.723.375	(143.965.614.373)	(30.556.024.002)	
Biaya Pendapatan (Biaya) Lain-lain	(42.477.696.516)	(69.170.519.355)	(2.662.351.000)	66.508.168.355	62.636.055.565	(151.806.574.920)	
Labu sebelum Pajak Penghasilan	462.859.377.650	1.855.565.127.247	634.807.077.000	180.758.050.247	168.684.083.541	646.881.043.707	
Takliran Pajak Penghasilan	171.911.105.005	260.087.542.404	165.049.840.000	95.037.702.404	(36.214.168.707)	296.301.711.111	
Labu setelah Pajak Penghasilan	290.948.272.645	555.477.584.843	469.757.237.000	85.720.347.843	204.898.252.246	350.579.332.596	
<b>Pendapatan Komprehensif Lainnya</b>							
Labu entitas anak (OCI)	(2.248.636.561)	(2.248.636.561)	-	(2.248.636.561)	178.063.161	(2.426.699.722)	
Labu Revaluasi Aset Tetap	-	-	-	-	2.672.966.337.467	(2.672.966.337.467)	
Pendapatan (Korangan) Aktuasi	(159.781.248.324)	(159.781.248.324)	-	(159.781.248.324)	(1.806.986.713)	(157.974.261.611)	
Pajak penghasilan terkait dengan							
Surplus Revaluasi Aset Tetap	(88.229.125.872)	(88.229.125.872)	-	(88.229.125.872)	-	(88.229.125.872)	
Pajak penghasilan terkait dengan							
komponen pendapatan lainnya	39.945.312.081	39.945.312.081	-	39.945.312.081	451.746.679	39.493.565.403	
Pendapatan (Beban) Komprehensif lainnya	(210.313.698.676)	(210.313.698.676)	-	(210.313.698.676)	2.671.789.160.594	(2.882.102.859.270)	
Jumlah Pendapatan Komprehensif Periode Berjalan	80.634.573.969	345.163.886.167	469.757.237.000	(124.593.500.833)	2.876.687.412.841	(2.531.523.526.674)	

Tahun 2015

PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV LAPORAN LABA (RUGI) DAN PENDAPATAN KOMPREHENSIF LAIN S.D. TRIWULAN IV 2015							
Nama Perkiraan	Triwulan ini	s.d. Triwulan IV 2015			Realisasi diatas / (dibawah) R K A P	Realisasi s.d. Triwulan IV 2015	Realisasi diatas / (dibawah) s.d. Triwulan IV 2015
		1	2	3			
	Rp	Rp	R K A P	Rp	Rp	Rp	
<b>PENDAPATAN</b>							
Penjualan Ekspor	17.455.709.070	93.696.923.591	584.217.529.000	(490.520.605.409)	87.825.100.907	5.871.822.884	
Penjualan Ekspor Bersih	17.455.709.070	90.863.923.591	584.217.529.000	(493.353.605.409)	79.547.799.907	11.316.123.884	
Penjualan Lokal	1.350.111.459.806	4.979.192.311.816	6.669.595.739.000	(1.690.403.427.184)	6.134.391.990.770	(1.155.188.974.956)	
Jumlah Penjualan	1.367.567.168.876	5.070.056.235.407	7.253.813.268.000	(2.183.757.032.595)	6.213.939.790.677	(1.143.863.555.270)	
<b>HARGA POKOK PENJUALAN</b>							
Persediaan awal	332.127.396.624	180.516.585.763	250.782.348.000	(70.265.762.237)	109.927.307.164	70.589.278.599	
Biaya Tidak Langsung	102.925.538.616	390.900.302.922	453.171.250.000	(62.270.947.078)	366.115.703.488	24.794.599.434	
Biaya Langsung	732.740.786.339	2.518.424.166.677	3.379.592.909.000	(861.168.742.323)	2.898.930.840.096	(380.506.873.419)	
Biaya Penyusutan	108.548.471.373	426.544.636.679	454.746.862.000	(28.202.225.321)	379.621.202.848	46.923.434.031	
Biaya Pengiriman ke Industri Hilir	2.046.496.773	7.387.722.854	10.208.023.000	(2.820.300.146)	7.476.443.174	(488.720.320)	
Biaya Pengiriman di Industri Hilir	12.609.903.176	40.171.528.651	40.222.781.000	(51.252.349)	36.873.241.340	3.298.287.311	
Persediaan akhir	(147.822.525.202)	(147.822.525.202)	(122.314.001.000)	(25.508.524.202)	(180.516.585.763)	32.694.060.961	
Jumlah Harga Pokok Penjualan	1.143.176.067.699	3.416.122.418.344	4.466.410.172.000	(1.050.287.753.656)	3.818.828.152.147	(202.705.733.803)	
Labu Kotor	224.391.100.977	1.653.933.817.063	2.787.403.096.000	(1.133.469.278.937)	2.595.111.638.530	(941.177.821.467)	
<b>BIAYA USAHA</b>							
Biaya Penyusutan	60.258.712.764	130.291.518.103	172.235.027.000	(41.943.508.897)	134.649.550.969	(4.358.032.866)	
Biaya Administrasi	89.841.362.642	925.129.264.206	1.247.587.791.000	(322.458.526.794)	998.052.768.838	(72.923.504.832)	
Jumlah Biaya Usaha	150.100.075.406	1.055.420.782.309	1.419.822.818.000	(364.402.035.691)	1.132.702.319.807	(77.281.537.486)	
Labu Usaha	74.291.025.571	598.513.034.754	1.367.580.278.000	(769.067.243.246)	1.462.409.318.723	(863.896.283.969)	
<b>BIAYA BUNGA</b>							
Labu Usaha setelah Biaya Bunga	49.414.556.337	258.312.214.187	321.353.852.000	(63.041.637.813)	274.544.688.142	(16.232.473.955)	
	24.876.489.234	340.200.820.567	1.046.226.426.000	(706.025.605.433)	1.187.864.630.581	(847.663.810.014)	
<b>PENDAPATAN (BIAYA) LAIN-LAIN</b>							
Pendapatan Lain-Lain	74.348.598.903	227.236.543.515	84.467.946.000	142.768.597.515	166.234.660.336	41.001.883.179	
Biaya Lain-Lain	(75.010.419.383)	(143.965.614.373)	(105.919.920.000)	38.945.688.373	(128.246.366.252)	(5.719.248.121)	
Biaya Pendapatan (Biaya) Lain-lain	(651.860.460)	(83.270.929.142)	(21.451.980.000)	(104.722.909.142)	47.988.294.064	35.282.635.058	
Labu sebelum Pajak Penghasilan	24.214.698.574	423.471.749.709	1.024.774.446.000	(601.302.696.291)	1.235.852.924.665	(812.381.174.950)	
Takliran Pajak Penghasilan	(72.490.255.798)	27.324.029.441	266.441.356.000	(239.117.326.559)	384.443.522.579	(357.119.493.138)	
Labu setelah Pajak Penghasilan	96.704.864.552	396.147.720.268	758.333.090.000	(362.185.369.732)	851.409.402.086	(455.261.681.818)	
<b>Pendapatan Komprehensif Lainnya</b>							
Labu entitas anak (OCI)	458.105.816	458.105.816	-	458.105.816	(2.784.407.694)	3.242.513.510	
Labu Revaluasi Aset Tetap	2.672.966.337.467	2.672.966.337.467	-	2.672.966.337.467	-	2.672.966.337.467	
Pendapatan (Korangan) Aktuasi	(5.710.563.663)	(5.710.563.663)	-	(5.710.563.663)	(233.741.546.141)	228.030.982.478	
Pajak penghasilan terkait dengan							
komponen pendapatan lainnya	1.427.640.916	1.427.640.916	-	1.427.640.916	58.435.386.535	(57.007.745.619)	
Pendapatan (Beban) Komprehensif lainnya	2.668.683.414.720	2.669.141.520.536	-	2.668.683.414.720	(178.090.567.300)	2.843.989.574.326	
Jumlah Pendapatan Komprehensif Periode Berjalan	2.765.388.279.272	3.065.289.240.804	758.333.090.000	2.306.498.044.968	673.318.834.786	2.388.727.892.508	

Tahun 2014

PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV						
LAPORAN LABA (RUG)						
S.D. TRIWULAN IV/2014						
Nama Perkiraan	Triwulan ini	s.d. Triwulan IV/2014		Realisasi diatas / (dibawah) R K A P	Realisasi s.d. Triwulan IV 2013	Realisasi diatas / (dibawah) s.d. Triw. IV/2013
		Realisasi	R K A P			
	1	2	3	4 = (2-3)	5	6 = (2-5)
	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp
<b>PENDAPATAN</b>						
Penjualan Ekspor	20.600.731.804	87.825.100.907	749.967.768.000	(662.142.667.093)	189.418.913.459	(101.593.812.552)
Pungutan Ekspor	1.514.822.000	8.277.301.000	-	8.277.301.000	19.416.167.182	(11.138.866.182)
Penjualan Ekspor Bersih	19.085.909.804	79.547.799.907	749.967.768.000	(670.419.968.093)	170.002.746.277	(90.454.946.370)
Penjualan Lokal	1.715.495.779.074	6.134.391.990.770	5.535.877.671.000	598.514.319.770	5.130.145.681.043	1.004.248.309.727
Jumlah Penjualan	1.734.581.688.878	6.213.939.790.677	6.285.845.439.000	(71.905.648.323)	5.300.148.427.320	913.791.383.357
<b>HARGA POKOK PENJUALAN</b>						
Persediaan awal	308.176.618.691	109.927.307.164	137.490.362.000	(27.563.054.836)	254.711.320.675	(144.784.013.511)
Biaya Tidak Langsung	104.172.130.129	366.115.703.488	394.347.292.000	(28.231.588.512)	356.254.910.218	9.860.793.270
Biaya Langsung	822.337.270.971	2.898.930.840.096	3.080.847.586.000	(181.916.745.904)	2.382.688.231.176	516.242.608.920
Biaya Penyusutan	110.747.046.400	379.621.202.648	410.341.104.000	(30.719.901.352)	325.761.302.995	53.859.899.653
Biaya Pengiriman ke Industri Hilir	2.430.265.688	7.876.443.174	9.456.010.000	(1.579.566.826)	7.982.305.012	(105.861.838)
Biaya Pengolahan di Industri Hilir	11.811.186.044	36.873.241.340	39.116.892.000	(2.243.650.660)	31.543.714.870	5.329.526.470
Persediaan akhir	(180.516.585.763)	(180.516.585.763)	(141.026.942.000)	(39.489.643.763)	(109.927.307.164)	(70.589.278.599)
Jumlah Harga Pokok Penjualan	1.179.157.932.160	3.618.828.152.147	3.930.572.304.000	(311.744.151.853)	3.249.014.477.782	369.813.674.365
<b>Laba Kotor</b>	555.423.756.718	2.595.111.638.530	2.355.273.135.000	239.838.503.530	2.051.133.949.538	543.977.688.992
<b>BIAYA USAHA</b>						
Biaya Penjualan	50.260.350.218	134.649.550.969	143.961.288.000	(9.311.737.031)	116.712.146.235	17.937.404.734
Biaya Administrasi	197.959.863.351	1.125.380.906.348	1.148.780.521.000	(23.399.614.652)	1.036.951.274.259	88.429.632.089
Jumlah Biaya Usaha	248.220.213.569	1.260.030.457.317	1.292.741.809.000	(32.711.351.683)	1.153.663.420.494	106.367.036.823
<b>Laba Usaha</b>	307.203.523.149	1.335.081.181.213	1.062.531.326.000	272.549.855.213	897.470.529.044	437.610.652.169
<b>BIAYA BUNGA</b>	65.858.128.659	274.544.688.142	312.775.982.000	(38.231.293.858)	247.392.943.806	27.151.744.336
Laba Usaha setelah Biaya Bunga	241.345.394.490	1.060.536.493.071	749.755.344.000	310.781.149.071	650.077.585.238	410.458.907.833
<b>PENDAPATAN (BIAYA) LAIN-LAIN</b>						
Pendapatan Lain-Lain	(21.782.090.939)	185.683.312.217	76.700.312.000	108.983.000.217	149.531.753.174	36.151.559.043
Biaya Lain-Lain	20.767.800.278	(140.572.211.833)	(96.318.896.000)	44.253.315.833	(121.490.371.113)	(19.081.840.720)
Jlh. Pendapatan (Biaya) Lain-lain	(1.014.290.661)	45.111.100.384	(19.618.584.000)	(64.729.684.394)	28.041.382.061	17.069.718.323
Laba sebelum Pajak Penghasilan	240.331.103.829	1.105.647.593.455	730.136.760.000	375.510.833.455	678.118.967.299	427.528.626.156
Taksiran Pajak Penghasilan	136.954.879.517	353.284.001.924	189.835.560.000	163.448.441.924	244.774.175.662	108.509.826.262
Laba setelah Pajak Penghasilan	103.376.224.312	752.363.591.531	540.301.200.000	212.062.304.531	433.344.791.637	319.018.799.894



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 PROPOSAL

Nama Mahasiswa : Nurul Uldiah Damanik  
PM : 1605170162  
Nama Dosen Pembimbing : Ikhsan Abdullah SE., M.Si  
Program Studi : Akuntansi  
Konsentrasi : Manajemen  
Judul Penelitian : Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggung jawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- penentuan judul - latar belakang masalah - teori-teori	31 Maret 2020	
Bab 2	- Cara kutipan dan penulisan - teori tak mendukung - penelitian terdahulu	06 APRIL 2020	
Bab 3	- teor penulisan - definisi operasional - jadwal penelitian	06 APRIL 2020	
Daftar Pustaka	- cara penulisan - teori hrs terdapat di D pustaka	13 APRIL 2020	
Instrumen Pengumpulan Data Penelitian	Di Sesuaikan Lagi	14 APRIL 2020	
Persetujuan Seminar Proposal	Acc Seminar Proposal !	14 APRIL 2020	

Medan, Maret 2020

Diketahui Oleh :  
Ketua Program Studi

(Fitriani Saragih, SE, M.Si)

Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

(Ikhsan Abdullah, SE, M.Si)

### PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN

No. Agenda: 1478/JDL/SKR/AKT/FEB/UMSU/27/1/2020

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

Medan, 27/1/2020

Dengan hormat.  
Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Nurul Uldiah Damanik  
NPM : 1605170162  
Program Studi : Akuntansi  
Konsentrasi : Manajemen

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

Identifikasi Masalah : 1. Diperlukannya pengaruh rasio solvabilitas dan profitabilisan untuk mengetahui kinerja keuangan perusahaan.  
2. untuk mengetahui pengaruh penerapan akuntansi pertanggung jawaban terhadap pengendalian biaya di perusahaan dan untuk menguji dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh pelaksanaan akuntansi pertanggung jawaban yang diterapkan di perusahaan.  
3. menguji rasio keuangan untuk mengukur kinerja keuangan perusahaan

Rencana Judul : 1. Pengaruh rasio solvabilitas dan profitabilitas terhadap kinerja keuangan  
2. Pengaruh penerapan akuntansi pertanggung jawaban terhadap pusat biaya .  
3. Analisis rasio keuangan untuk mengukur kinerja keuangan

Objek/Lokasi Penelitian : PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero)

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

Hormat Saya  
Pemohon



(Nurul Uldiah Damanik)



**PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN**

Nomor Agenda: 1478/JDL/SKR/AKT/FEB/UMSU/27/1/2020

Nama Mahasiswa : Nurul Uldiah Damanik

NPM : 1605170162

Program Studi : Akuntansi

Konsentrasi : Manajemen

Tanggal Pengajuan Judul : 27/1/2020

Nama Dosen pembimbing<sup>\*)</sup> :

Ikhwan Abdullak, Sr, Med, 27/1/2020

Judul Disetujui<sup>\*\*)</sup> :

Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggung  
Jawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja  
Manajer Pusat Pendapatan Pada PT. PN  
IV

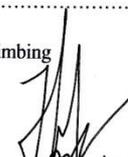
Disahkan oleh:  
Ketua Program Studi Akuntansi

  
26/2.7.20

(Fitriani Saragih, SE, M.Si.)

Medan, .....

Dosen Pembimbing

  
(Ikhwan Abdullak)

Keterangan:

\*) Diisi oleh Pimpinan Program Studi

\*\*\*) Diisi oleh Dosen Pembimbing

Setelah disahkan oleh Prodi dan Dosen pembimbing, scan/foto dan uploadlah lembaran ke-2 ini pada form online "Upload Pengesahan Judul Skripsi"



## PERMOHONAN IZIN PENELITIAN

Medan, .....H  
.....20....M

Kepada Yth,  
Ketua/Sekretaris Program Studi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU  
Di  
Medan



**Assalamu'alaikum Wr. Wb.**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Lengkap : 

N	U	R	U	L	U	L	D	I	A	H	D	A	M	A	N	I	K
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

NPM : 

1	6	0	5	1	7	0	1	6	2								
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--	--	--	--	--	--	--	--

Tempat.Tgl. Lahir : 

M	E	D	A	N	Q	S	J	U	N	I	1	9	9	8			

Program Studi : Akuntansi /  
Manajemen

Alamat Mahasiswa : 

J	L	.	B	A	W	A	L	C	I	N	O	Q	B				

Tempat Penelitian : 

P	T	.	P	E	R	K	E	B	U	N	A	N					
			M	U	S	A	N	T	A	R	A	I	X				

Alamat Penelitian : 

J	L	L	E	T	J	E	N	S	U	P	R	A	P	T	O		
			N	O	.	2	M	E	D	A	N						

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

Berikut saya lampirkan syarat-syarat lain:

1. Transkrip nilai sementara
2. Kwitansi SPP tahap berjalan

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

Diketahui  
Ketua/Sekretaris Program Studi

 26/2.2022

(F. Fitriani Saragih, SE, M.Si...)

Wassalam  
Pemohon



(Nurul Uldiah Pamanik)



**MSU**

Cerdas | Terpercaya

Surat ini agar disebutkan tanggalnya

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

Jalan Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6623301, Fax. (061) 6625474  
Website : <http://www.umsu.ac.id> E-mail : [rektor@umsu.ac.id](mailto:rektor@umsu.ac.id)

Nomor : 1037/II.3-AU/UMSU-05/F/2020  
Lampiran :  
Perihal : **Izin Riset Pendahuluan**

Medan, 03 Rajab 1441 H  
27 Februari 2020 M

Kepada Yth.  
Bapak/Ibu Pimpinan  
**PT. Perkebunan Nusantara IV Medan**  
Jln. Letjend Suprpto No. 2  
di-  
Medan

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 : Nurul Uldiah Damanik  
Npm : 1605170162  
Program Studi : Akuntansi  
Semeste : VIII (Delapan)  
Judul Skripsi : Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggung Jawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PTPN IV

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

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dekan *[Signature]*



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

**Tembusan :**

1. Wakil Rektor II UMSU Medan
2. Pertinggal



# PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV

## MEDAN - SUMATERA UTARA - INDONESIA

KANTOR PUSAT: JL LETJEND SUPRAPTO NO.2 MEDAN  
KANTOR PERWAKILAN JAKARTA

TELP.: (061) 4154666 – FAX.: (061) 4573117  
TELP.: (021) 7231662 – FAX.: (021) 7231663

Nomor : 04.11/X/05547/III/2020  
Lamp : -  
Hal : IZIN RISET SARJANA

Medan, 05 Maret 2020

Kepada Yth :  
DEKAN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
KAPTEN MUCHTAR BASRI NO. 3 MEDAN  
MEDAN  
Di - MEDAN

Membalas surat saudara/i nomor 1037/II.3-AU/UMSU-05/F/2020 tanggal : 07 Maret 2020, Mahasiswa/Siswa/i EKONOMI Jurusan AKUNTANSI atas nama :

No.	Nama	NPM	Program Studi / Judul
1.	NURUL ULDAH DAMANIK	1605170162	ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNG JAWABAN SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA MANAJER PUSAT PENDAPATAN PADA PTPN IV

Diizinkan untuk melakukan RISET di PT Perkebunan Nusantara IV sebagai berikut :

Tempat : KANTOR DIREKSI  
Bagian / Bidang : AKUNTANSI  
Terhitung mulai tgl. : 09 Maret 2020 s/d 05 Mei 2020

Sesuai dengan ketentuan yang berlaku di perusahaan disampaikan sebagai berikut :

1. Semua biaya ditanggung oleh siswa/mahasiswa/i yang bersangkutan.
2. Yang bersangkutan harus berperilaku sopan serta mematuhi peraturan/ketentuan yang berlaku di tempat pelaksanaan terutama mengenai kerahasiaan data.
3. Selambat-lambatnya 1 (satu) bulan setelah pelaksanaan diwajibkan mengirimkan 1 bundel laporan kepada Direksi PTPN IV cq Bagian SDM.
4. Laporan tersebut semata-mata dipergunakan untuk kepentingan ilmiah pada Sekolah/Universitas yang bersangkutan.
5. Apabila selama waktu pelaksanaan terjadi kecelakaan baik di dalam/di luar PTPN IV maka sepenuhnya menjadi tanggung jawab yang bersangkutan.
6. Yang bersangkutan agar melapor ke GM/Manajer/Kepala Bagian yang dituju pada waktu pelaksanaan.
7. Terkait dengan pakaian yang digunakan selama pelaksanaan :
  - a. SMK/SMA/Sederajat agar memakai pakaian seragam sekolah dan sepatu.
  - b. Mahasiswa/i/ sederajat agar memakai kemeja putih, bawahan hitam serta memakai jaket almamater dan sepatu. Kecuali pada hari tertentu menggunakan pakaian sesuai ketentuan yang berlaku di perusahaan.
8. Surat keterangan selesai pelaksanaan praktek kerja lapangan/riset dikeluarkan oleh Bagian SDM Kantor Direksi melalui sistem E-Internship berdasarkan permintaan dari Bagian/Distrik/Kebun/Pabrik dimana tempat pelaksanaan aktivitas tersebut.
9. Bagi yang melanggar aturan tersebut, maka Perusahaan akan memberikan sanksi berupa dikeluarkan dari program praktek kerja lapangan/riset.

GM/Manajer/Kepala Bagian yang menerima tembusan surat ini agar dapat membantu segala sesuatunya yang berkaitan dengan keperluan tersebut diatas, serta menjaga kerahasiaan data perusahaan.  
Demikian disampaikan.

PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV  
Bagian Sumber Daya Manusia



**Budi Susanto, SE**  
Kepala Bagian

Tembusan :  
- KANTOR DIREKSI AKUNTANSI  
- Mahasiswa/Siswa Ybs  
(Email : nurulldiah1234@gmail.com) / (No.HP : 12345678910)



**MSU**

Cerdas | Terpercaya

Surat ini agar disebutkan tanggalnya

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

Jalan Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6623301, Fax. (061) 6625474  
Website : <http://www.umsu.ac.id> E-mail : [rektor@umsu.ac.id](mailto:rektor@umsu.ac.id)

**PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING**  
**PROPOSAL / SKRIPSI MAHASISWA**

**NOMOR : 1164/TGS/II.3-AU/UMSU-05/F/2020**

*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 : 27 Januari 2020

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Proposal / Skripsi Mahasiswa :

Nama : Nurul Uldiah Damanik  
N P M : 1605170162  
Semester : VIII (Delapan)  
Program Studi : Akuntansi  
Judul Proposal / Skripsi : Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggung Jawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PTPN

Dosen Pembimbing : **Ikhsan Abdullah.,SE.,M.Si**

Dengan demikian di izinkan menulis Proposal / Skripsi dengan ketentuan :

1. Penulisan berpedoman pada buku panduan penulisan Proposal/ Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.
2. Pelaksanaan Sidang Skripsi harus berjarak 3 bulan setelah pelaksanaan Seminar Proposal ditandai dengan Surat Penetapan Dosen Pembimbing Skripsi
3. **Proyek Proposal / Skripsi** dinyatakan " **BATAL** " bila tidak selesai sebelum Masa Daluarsa tanggal : **05 Maret 2021**

*Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Ditetapkan di : Medan  
Pada Tanggal : 10 Rajab 1441 H  
05 Maret 2020 M

Dekan 



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

Tembusan :



# PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV

MEDAN – SUMATERA UTARA – INDONESIA

PUSAT : JL. LETJEND SUPRAPTO NO. 2 MEDAN  
PERWAKILAN JAKARTA

TELP : (061) 4154666 - FAX : (061) 4573117  
TELP : (021) 7231662 - FAX : (021) 7231663

nomor : 04.06/X <sup>314</sup>/VII/2020

Medan, 23 Juli 2020

amp : --

khwal : **Selesai Riset/ Penelitian**

Kepada Yth :

**Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Kapten Muchtar Basri NO.3 Medan  
di- Medan**

Sehubungan dengan surat Bagian SDM No:04.11/X/05547/III/2020, tanggal 5 Maret 2020 tentang pelaksanaan Riset/ Penelitian Mahasiswa Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Fakultas Ekonomi, dengan ini kami informasikan bahwa:

No	Nama	NIM	Judul Riset
1	Nurul Uldiah Damanik	1605170162	Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggung Jawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan

Telah melaksanakan Riset / Penelitian di Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IV Medan Bagian Akuntansi yang dilaksanakan pada tanggal 9 Maret 2020 s.d 5 Mei 2020.

Sesuai Ketentuan yang berlaku di PTPN IV bahwa:

1. Yang bersangkutan membuat dan menyerahkan Laporan hasil Riset 1 (satu) set kepada Direksi PTPN IV selambatnya 3 (tiga) bulan setelah pelaksanaan Riset.
2. Hasil Riset tersebut semata-mata dipergunakan untuk kepentingan ilmiah pada almamater Perguruan Tinggi yang bersangkutan.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

PT Perkebunan Nusantara IV  
Bagian Keuangan dan Akuntansi,

**Mili Mahardhika**  
Kepala Bagian



**UMSU**

Cerdas | Terpercaya

Surat ini agar di sebutkan tanggalnya

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

Jalan Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6623301, Fax (061) 6625474  
Website : <http://www.umsu.ac.id> Email : [rektor@umsu.ac.id](mailto:rektor@umsu.ac.id)

Nomor : 2077/IL.3-AU/UMSU-05/F/2020  
Lamp. : -  
Hal : **Menyelesaikan Riset**

Medan, 21 Dzul qa'dah 1441 H  
13 Juli 2020 M

Kepada Yth.  
Bapak/ Ibu Pimpinan  
**PT.Perkebunan Nusantara IV Medan**  
Jln.Letjend Suprpto No.2 Medan  
Di-  
Tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

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

Adapun Mahasiswa tersebut adalah :

Nama : Nurul Uldiah Damanik  
N P M : 1605170162  
Semester : VIII (Delapan)  
Program Studi : Akuntansi  
Judul Skripsi : Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT.Perkebunan Nusantara IV Medan

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

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



Dekan

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

Tembusan :

1. Wakil Rektor – II UMSU Medan
2. Peringgal.



**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
UPT PERPUSTAKAAN**

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No. 3 Telp. 6624567 - Ext. 113 Medan 20238  
Website: <http://perpustakaan.umsu.ac.id>

**SURAT KETERANGAN**

Nomor: *MA*.../KET/IL.7-AU/UMSU-P/M/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Berdasarkan hasil pemeriksaan data pada Sistem Perpustakaan, maka Kepala Unit Pelaksana Teknis (UPT) Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan ini menerangkan

**Nama : Nurul Uldiah Damanik**  
**NPM : 1605170162**  
**Fakultas : Ekonomi dan Bisnis**  
**Jurusan/ P.Studi : Akuntansi**

telah menyelesaikan segala urusan yang berhubungan dengan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan.

Demikian surat keterangan ini diperbuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Medan, 10 Zulqaidah 1441 H  
01 Juli 2020 M

**Kepala UPT Perpustakaan,**

**Muhammad Arifin, S.Pd, M.Pd**

## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

### **DATA PRIBADI**

Nama : Nurul Uldiah Damanik  
Tempat/Tanggal Lahir : Medan 05 Juni 1998  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Agama : Islam  
Kewarganegaraan : Indonesia  
Anak Ke : 1 dari 3 Bersaudara  
Alamat : JL. Komplek TNI-AL Bawal 1 No 8 Titi Papan

### **DATA ORANG TUA**

Nama Bapak : Irwansyah Damanik  
Nama Ibu : Sri Rahayu  
Alamat : JL. Komplek TNI-AL Bawal 1 No 8 Titi Papan

### **RIWAYAT PENDIDIKAN**

2005 - 2010 : SD Negri No. 050771 Pangkalan Susu  
2010 – 2013 : SMP Hang Tuah II Medan  
2013 – 2016 : SMA Negri 3 Medan

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

Medan Juli 2020

Penulis



Nurul Uldiah D