

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pada umumnya perusahaan merupakan suatu badan usaha yang diatur dan dilaksanakan oleh orang-orang yang mempunyai keahlian dan keterampilan tertentu agar tujuan dari perusahaan tersebut dapat tercapai sesuai dengan apa yang direncanakan. Suatu perusahaan adalah sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan tersebut, suatu perusahaan harus melaksanakan wewenang dan tanggungjawab yang telah diberikan. Setiap perusahaan mempunyai tujuan yang akan dicapai, baik berupa laba yang maksimal, kelangsungan hidup perusahaan, pertumbuhan perusahaan maupun menciptakan kesejahteraan anggota karyawan.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban sangat dibutuhkan dalam pengendalian manajemen sebagai sarana untuk komunikasi, motivasi dan penilaian. Manajemen bertanggungjawab untuk memastikan bahwa pekerjaan itu telah dilaksanakan, maka informasi akuntansi membantu pembentukan orang-orang dalam organisasi dan melakukan penilaian terhadap karyawan.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan bentuk akuntansi yang dipakai manajemen untuk menilai suatu kinerja, yang mensyaratkan setiap manajer untuk berpartisipasi dalam penyusunan rencana-rencana finansial segmennya dan menyediakan laporan kinerja tepat waktu untuk membandingkan hasil aktual dengan yang direncanakan. Akuntansi pertanggungjawaban

merupakan sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka. Sistem pertanggungjawaban dapat pula memberikan informasi yang berguna untuk pengambilan keputusan terutama yang berkaitan dengan perencanaan, pengendalian, pelaporan dan pengukuran kinerja setiap pusat pertanggungjawaban.

Menurut Hansen dan Mowen, terdapat 4 (empat) jenis pusat pertanggungjawaban yaitu : **“Pusat Pendapatan (Revenue Centre), Pusat Laba (Profit Centre), Pusat Biaya (Cost Centre) dan Pusat Investasi (Investment Centre).**<sup>1</sup> Pusat pertanggungjawaban ini dibentuk agar seluruh aktivitas yang berhubungan dengan keempat pusat pertanggungjawaban tersebut dapat dipertanggungjawabkan dan akhirnya akan digunakan untuk menilai dan mengukur kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban timbul akibat adanya wewenang yang diberikan dan bagaimana mempertanggungjawabkan dalam bentuk laporan tertulis. Akuntansi pertanggungjawaban yang baik, dalam penerapannya harus menetapkan dan memberi wewenang secara tegas, karena dari wewenang ini akan menimbulkan adanya tanggungjawab. Akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan digunakan untuk mengevaluasi kemampuan setiap manajer. Dengan ditetapkan akuntansi pertanggungjawaban maka dapat diketahui siapa saja orang atau kelompok yang bertanggungjawab atas wewenang dan tanggungjawab yang diberikan kepada setiap kelompok.

Pada dasarnya setiap perusahaan memiliki sejumlah tujuan yang ingin dicapai, hal ini akan dapat tercapai apabila suatu rencana dapat dilaksanakan secara efektif demi tercapainya

---

<sup>1</sup>Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen, *Management Accounting. 7<sup>th</sup> Edition, Akuntansi Manajemen*, Ahli Bahasa: Dewi Fitriyani dan Deny Amos Kwary, Buku Dua, Edisi Ketujuh, Salemba Empat: Jakarta, 2005, hal. 116

kinerja yang diharapkan. Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi.

Pelaksanaan pertanggungjawaban ini harus dilaksanakan secara objektif karena merupakan penentu kebijakan dimasa mendatang. Pelaporan pertanggungjawaban berfungsi sebagai salah satu alat penilaian kinerja terhadap manajer tingkat bawah. Penilaian prestasi kinerja adalah dengan membandingkan realisasi pelaksanaan dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Untuk memastikan bahwa perusahaan melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien, manajemen melakukan suatu proses yang disebut dengan pengendalian. Salah satu bentuk pengendalian adalah dengan menggunakan anggaran. Anggaran yang dibuat merupakan suatu pengarahan perhatian, karena membantu para manajer untuk memusatkan perhatian pada masalah operasional. Oleh karena itu harus disusun untuk tiap-tiap tingkatan manajemen melalui pembentukan pusat pertanggungjawaban, laporan anggaran dan realisasinya dari setiap pusat pertanggungjawaban untuk dapat menentukan prestasi pusat pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban sangat diperlukan dan bermanfaat bagi perusahaan yang kegiatan usahanya memerlukan pembagian tugas dan tanggungjawab. Manfaat akuntansi pertanggungjawaban adalah: (1) Mutu berbagai keputusan lebih baik, sebab dibuat oleh pimpinan yang berada ditempat terjadinya isu-isu yang relevan. (2) Berkurangnya beban manajemen puncak sehingga bisa lebih memfokuskan pada konsep pengendalian manajemen

yang lebih strategis. (3) Bagi pimpinan pusat pertanggungjawaban, pendelegasian wewenang dapat dimanfaatkan untuk pengembangan inovasi dan kreativitasnya.

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Unit Usaha Sei Putih melakukan kegiatan operasi dengan menyusun suatu anggaran sebagai tolak ukur dalam pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan. Anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya akan dihadapkan dengan realisasi guna menemukan penyimpangan yang terjadi serta untuk mengetahui apakah sistem pertanggungjawaban tersebut sudah berjalan dengan baik atau kurang baik.

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Unit Usaha Sei Putih memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja keuangan setiap tahunnya melalui pembentukan pusat pertanggungjawaban. Hal ini menjadikan sistem penilaian kinerja tidak terlepas dari penggunaan akuntansi pertanggungjawaban, karena pimpinan manajer perusahaan ini diberikan wewenang dan tanggungjawab untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Dengan demikian, maka pembentukan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Unit Usaha Sei Putih merupakan hal yang penting bagi perusahaan agar mampu mencapai tujuannya. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan membantu perusahaan menunjang kemampuan untuk merealisasikan tujuan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan didalam anggaran awal periode.

Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Unit Usaha Sei Putih dilihat dari anggaran dan realisasi tahun 2017 yaitu anggaran biaya produksi Rp.51.301.062.000, sedangkan realisasinya RP.50.009.169.072 maka selisihnya adalah RP.1.291.892.928.

Berdasarkan uraian tersebut maka peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan sangatlah penting terutama terhadap perencanaan, pengendalian, pelaporan dan penilaian kinerja pusat biaya Unit Usaha Sei Putih. Hal ini menarik penulis untuk membahasnya

dalam tulisan skripsi dengan judul: **PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III ( PERSERO ) UNIT USAHA SEI PUTIH.**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dalam menjalankan operasinya perusahaan tidak luput dari masalah yang merupakan faktor penghambat kelancaran kerja dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah direncanakan tersebut. Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan akan berbeda satu sama lainnya dan tergantung pada bentuk dan jenis usaha perusahaan yang bersangkutan.

Menurut Moh. Nazir:

**Masalah timbul karena adanya tantangan, adanya kesangsian ataupun kebingungan kita terhadap suatu hal atau fenomena, adanya menduan ari (ambiguity), adanya halangan dan rintangan, adanya celah (gap) baik kegiatan atau antara fenomena, baik yang telah ada maupun yang akan ada.<sup>2</sup>**

Perumusan masalah diperlukan untuk mempermudah menginterpretasikan data dan fakta yang diperlukan dalam suatu penelitian. Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan maka dapat dirumuskan masalah yaitu: **Bagaimanakah Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja pada PT. Perkebunan Nusantara III Unit Usaha Sei Putih?**

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Untuk lebih memudahkan dalam melakukan penelitian agar lebih sistematis serta memfokuskan pada pembahasan masalah yang diteliti makapenulis hanya meneliti hal-hal yang

---

<sup>2</sup>Moh. Nazir, **Metode Penelitian**, Cetakan Ketujuh: Ghalia Indonesia, Bogor Selatan, 2009, Hal: 111

mempunyai kaitan dengan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Unit Usaha Sei Putih. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Unit Usaha Sei Putih.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan latar belakang penelitian, perumusan masalah dan tujuan penelitian, penulis berharap agar hasil yang diperoleh dapat memberikan manfaat antara lain:

1. Bagi Penulis

Sebagai bahan masukan untuk mengetahui perbedaan antara teori dan praktek dilapangan mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

2. Bagi Manajemen Perusahaan Yang Diteliti

Yaitu dapat menjadi sumbangan pemikiran guna menyempurnakan penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

3. Bagi Peneliti Lainnya

Yaitu dapat menjadi bahan rujukan atau sumber informasi bagi pembaca yang ingin membahas mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

## BAB II

### URAIAN TEORITIS

#### 2.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dari manajemen yang dikaitkan dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi. Akuntansi pertanggungjawaban ini menelusuri biaya, pendapatan dan investasi untuk setiap informasi.

Definisi akuntansi pertanggungjawaban menurut Rimbun Sidabutar:

**Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu bidang dari akuntansi manajemen yang dihubungkan dengan wewenang yang dimiliki oleh setiap manajer atau dengan kata lain akuntansi pertanggungjawaban merupakan media pengendalian biaya atau pendapatan dengan menghubungkan biaya atau pendapatan dengan tempat dimana biaya atau pendapatan tersebut dikeluarkan atau diperoleh oleh penanggungjawab dari tempat tersebut.<sup>3</sup>**

Dari definisi tersebut dapat diketahui bahwa akuntansi pertanggungjawaban berperan dalam pengukuran kinerja atau hasil yang dicapai setiap pusat pertanggungjawaban dan digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja pusat pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang dirancang untuk mengumpulkan dan

---

<sup>3</sup>Rimbun C.D. Sidabutar, **Akuntansi Keperilakuan**, Edisi Kedua, Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2010, Hal. 78

melaporkan data operasi dari setiap tingkatan manajemen sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya. Informasi yang disajikan berupa anggaran dan realisasi serta selisih yang terjadi antara keduanya yang nantinya dapat digunakan manajemen sebagai alat pengawasan.

## **2.2 Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban**

### **2.2.1 Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Pertanggungjawaban dalam kegiatan pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban dapat memberikan kontribusi bagi kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Sebagaimana diketahui bahwa masing-masing tingkatan manajemen harus menyajikan laporan pertanggungjawaban kepada tingkatan manajemen di atasnya. Oleh sebab itu seorang yang ditunjukkan dan dipercayai untuk bertanggungjawab kepada setiap tingkatan manajemen, hendaknya dapat bertindak secara baik menurut rencana kerja yang dibuat. Rencana kerja merupakan alat bagi manajemen untuk melaksanakan pelaksanaan tugasnya dalam mencapai tujuan perusahaan.

Tujuan utama akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk membantu perusahaan memperoleh manfaat desentralisasi. Untuk tujuan ini akuntansi pertanggungjawaban dirancang untuk memperkuat dan mendorong adanya keharmonisan dan kesatuan tujuan dalam perusahaan.

Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam akuntansi pertanggungjawaban yaitu:

1. Untuk memotivasi setiap manajer pusat pertanggungjawaban dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan perusahaan.

2. Untuk memperoleh suatu penilaian kualitas kinerja dari setiap manajer pusat pertanggungjawaban, yang berarti bahwa akan dinilai bagaimana seorang manajer melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.
3. Untuk menentukan kontribusi dari setiap pusat pertanggungjawaban yang ada dalam suatu organisasi.

### **2.2.2 Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Adapun manfaat akuntansi pertanggungjawaban yaitu memberikan kesempatan kepada para manajer dalam rangka tanggungjawab yang didelegasikan oleh manajer di atasnya. Manajer akan menerima laporan kinerja sebagai alat yang bermanfaat untuk melakukan tindakan koreksi ditengah berlangsungnya aktivitas itu sendiri apabila terjadi penyimpangan.

Ada empat manfaat akuntansi pertanggungjawaban, yaitu:

1. Sebagai Dasar Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran merupakan proses penetapan peran dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan. Dalam proses penyusunan anggaran ditetapkan siapa saja yang berperan melaksanakan sebagian aktivitas pencapaian sasaran dan ditetapkan pula sumber daya yang digunakan untuk melaksanakan perannya. Oleh karena itu, penyusunan 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 proses penyusunan anggaran, informasi akuntansi pertanggungjawaban berfungsi sebagai alat pengiriman pesan (*role sending device*) kepada manajer yang diberi pesan dalam pencapaian sasaran

perusahaan, sehingga setiap manajer menyadari perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan yang menimbulkan komitmen yang tinggi dalam diri manajer untuk berprestasi sesuai dengan yang tercantum dalam anggaran.

## 2. Sebagai Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran pada setiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan biaya yang menjadi tanggungjawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan biaya tersebut menurut manajer yang bertanggungjawab. Dengan demikian, informasi akuntansi bertanggungjawab mencerminkan *score* yang dibuat oleh setiap manajer dalam menggunakan berbagai sumber daya untuk melaksanakan peran manajer tersebut dalam mencapai sasaran perusahaan.

## 3. Sebagai Pemotivasi Manajer

Pemotivasi adalah sesuatu yang digunakan untuk mendorong timbulnya prakarsa seseorang untuk melakukan tindakan secara sadar dan bertujuan. Orang akan memiliki motivasi untuk berusaha memiliki nilai penghargaan yang tinggi.

## 4. Pengelolaan Aktivitas

Untuk memantau program pengelolaan aktivitas, manajer memerlukan informasi biaya aktivitas. Dengan demikian manajemen dapat memantau program pengelolaan aktivitas dan untuk merumuskan keputusan-keputusan strategik.

## **2.3 Pengertian dan Jenis Pusat Pertanggungjawaban**

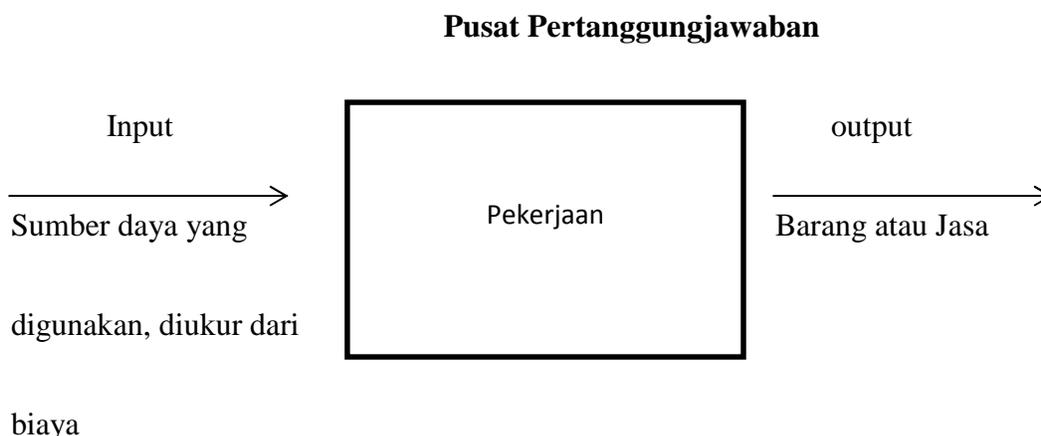
### **2.3.1 Pengertian Pusat Pertanggungjawaban**

Pusat pertanggungjawaban adalah unit-unit pada sebuah organisasi yang memiliki tugas, tanggungjawab dan wewenang tertentu untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang dipimpin oleh setiap manajer. Menurut Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, **“Pusat tanggungjawab merupakan organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukan”**.<sup>4</sup>

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang diberi wewenang untuk merencanakan suatu kegiatan dalam suatu jangka waktu tertentu.

Setiap pusat pertanggungjawaban membutuhkan masukan (*input*) yang berupa jumlah bahan baku, tenaga kerja, maupun jasa-jasa yang diproses dalam pusat pertanggungjawaban. Hasil dari proses tersebut menghasilkan keluaran (*output*) yang berupa produk atau jasa. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada gambar 2.1

**Gambar 2.1**



---

<sup>4</sup>Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, **Management Control System**, Ahli Bahasa: Kurniawan Tjakrawala, Buku Satu, Edisi Kesebelas, Salemba Empat, Jakarta, Hal. 171

Sumber: Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, Manajemen Control System

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan suatu hal dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas serangkaian kegiatan yang dilaksanakan unit yang dipimpin untuk mencapai tujuan tertentu.

### **2.3.2 Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban**

Pusat pertanggungjawaban dikelompokkan kedalam empat kategori yang masing-masing mencerminkan rentang dan diskresi atas pendapatan dan biaya serta lingkup pengendalian dari manajer yang bertanggungjawab.

Menurut Anthony dan Govindarajan **“Ada empat jenis pusat tanggungjawab, digolongkan menurut sifat input dan/atau output moneter yang diukur untuk tujuan pengendalian: pusat pendapatan, pusat biaya, pusat laba dan pusat investasi.”**<sup>5</sup>

#### **1. Pusat pendapatan (Revenue Centre)**

Jika tanggungjawab utama dari seorang manajer adalah penghasilan pendapatan, maka segmen sebaiknya diperlakukan sebagai pusat pendapatan. Manajer pusat tidak mempunyai diskresi maupun pengendalian terhadap investasi pada aktiva atau biaya lain dari barang atau jasa.

Menurut Jadongan Sijabat bahwa:

---

<sup>5</sup> Op. Cit, Hal. 175

**“Pendapatan adalah arus kas masuk aktiva dan atau penyelesaian kewajiban dari penyerahan atau produksi barang, pemberian jasa dan aktivitas pencairan laba lainnya yang merupakan operasi yang utama atau besar yang berkesinambungan selama satu periode”<sup>6</sup>**

## **2. Pusat biaya (Cost Centre)**

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggungjawab atas biaya yang terjadi dalam unit tersebut, yang meliputi keseluruhan biaya yang dikeluarkan untuk aktivitas usaha. Penilaian dan evaluasi manajer pusat biaya diharapkan mampu menekan atau meminimalkan biaya-biaya yang digunakan oleh pusat pertanggungjawaban.

## **3. Pusat Laba (Profit Centre)**

Yaitu segmen dimana manajer memiliki kendali baik atas pendapatan maupun biaya, manajer dievaluasi berdasarkan efisiensi mereka dalam menghasilkan pendapatan dan mengendalikan biaya. Diskresi yang mereka miliki terhadap biaya meliputi beban produksi dari produk atau jasa. Tanggungjawab mereka adalah lebih luas dibandingkan tanggungjawab dari pusat pendapatan atau pusat biaya karena mereka bertanggungjawab atas fungsi distribusi dan manufaktur. Menurut Thomas Sumarsan, perusahaan yang menggunakan pusat laba memiliki manfaat dan keunggulan berikut:

- 1. Pusat laba mengharuskan disiplin atas identifikasi dan penyelesaian masalah.**
- 2. Pusat laba menyediakan pengarahan ke semua tingkatan manajemen.**

---

<sup>6</sup>Jadongan Sijabat, **Akuntansi Intermediate Konsep dan Aplikasi**, Edisi Revisi, Buku Dua: Bina Media Perintis, Medan, Hal. 117

3. Pusat laba meningkatkan koordinasi. Hal tersebut memberikan suatu cara untuk menyesuaikan usaha mencapai cita-cita.
4. Pusat labameningkatkan koordinasi dalam organisasi sehingga para manajer dalam organisasi lebih bebas dan lebih cepat untuk mengambil keputusan untuk mencapai tujuan perusahaan.
5. Pusat laba menyediakan suatu cara untuk memperoleh ide dan kerja sama dari semua tingkatan manajemen.
6. Pusat laba meningkatkan kualitas keputusan karena semua karyawan dalam organisasi sadar dan terlibat dalam penyusunan pusat pertanggungjawaban laba
7. Pusat laba menyediakan suatu tolak ukur untuk mengevaluasi kinerja aktual dan meningkatkan kemampuan individu: Return On Investment(ROI), Return On Equity (ROE), Return On Asset (ROA), rasio laba bersih dan indikator keuangan lainnya.<sup>7</sup>

#### **4. Pusat Investasi (Investment Centre)**

Bertanggungjawab terhadap biaya investasi dalam aktiva serta pengendalian atas pendapatan dan biaya. Mereka bertanggungjawab untuk mencapai margin kontribusi dan target laba tertentu serta efisiensi dalam penggunaan aktiva.

### **2.4 Aspek-aspek Akuntansi Pertanggungjawaban**

#### **2.4.1 Aspek Perencanaan**

Aspek Perencanaan (Planning) yaitu menghubungkan kenyataan dan merumuskan tindakan yang dianggap perlu untuk mencapai tujuan. Setiap perencanaan haruslah didasarkan

---

<sup>7</sup>Thomas Sumarsan, **Sistem Pengendalian Manajemen, Konsep dan Pengukuran Kinerja**, Cetakan pertama: Indeks, Jakarta, 2010, Hal. 124

pada kenyataan, karena perencanaan itu merupakan pekerjaan jangka panjang dalam pelaksanaan strateginya. Menurut DR. H. B. Siswanto, M.Si **“Perencanaan adalah suatu aktivitas integrative yang berusaha memaksimalkan efektivitas seluruhnya dari suatu organisasi sebagai suatu system, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.”**<sup>8</sup> Penyusunan anggaran merupakan aspek perencanaan dan kebijakan manajemen untuk masa yang akan datang sebagai pedoman bagi kegiatan pada periode yang telah ditentukan. Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur, alat pembanding untuk menilai realisasi kegiatan perusahaan. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang didalam anggaran dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, sehingga dapat dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja atau tidak sukses bekerja.

Proses perencanaan manajemen dilakukan dengan 4 tahap yaitu:

1. Penyusunan Program (Program jangka panjang)

Penyusunan program merupakan proses pengambilan keputusan mengenai program yang akan dilakukan oleh perusahaan dan penaksiran sumber yang dialokasikan kepada setiap program tersebut. Program merupakan rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dalam perencanaan strategi. Rencana jangka panjang yang dituangkan dalam program memberikan arah kemana kegiatan perusahaan ditunjukkan dalam jangka panjang. Anggaran merinci pelaksanaan program, sehingga anggaran yang disusun setiap tahun memiliki arah yang ditetapkan dalam rencana jangka panjang. Jika anggaran tidak disusun berdasarkan program, pada dasarnya perusahaan berjalan tanpa tujuan yang jelas.

2. Penyusunan Anggaran atau Penganggaran (Rencana jangka pendek)

---

<sup>8</sup>DR. H. B. Siswanto M.Si, **Pengantar Manajemen**, PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2015, Hal. 42

Anggaran merupakan taksiran yang dipakai sebagai suatu program untuk melaksanakan usaha perusahaan pada suatu periode khusus pada masa yang akan datang. Jika suatu perusahaan menetapkan tujuan untuk memperoleh pangsa pasar yang lebih besar, meningkatkan laba dan memperbaiki citra perusahaan diantaranya pelanggan, maka anggaran perusahaan tersebut sehatusnya membuat komitmen atas sumber data yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Prawironegoro dan Purwanti mendefinisikan bahwa:

**“Anggaran adalah rencana kerja yang dituangkan dalam angka-angka keuangan baik jangka pendek maupun jangka panjang.”<sup>9</sup>**

### 3. Realisasi atau pengukuran

Pada setiap akhir tahun biasanya perusahaan perlu menyusun realisasi biaya untuk mengetahui jumlah biaya yang telah dikeluarkan dalam operasi perusahaan. Realisasi ini digunakan sebagai alat perbandingan dengan anggaran yang telah disusun sebelumnya untuk mengetahui pemborosan atau penghematan biaya serta menilai prestasi kerja dari staff dan karyawan dalam mencapai tujuan. Apabila terjadi perbedaan yang mencolok antara rencana anggaran dan laporan realisasi pada periode yang sama, maka hal itu disebut sebagai penyimpangan yang dibagi menjadi dua sifat yaitu:

1. Penyimpangan yang bersifat menguntungkan (favorable)
2. Penyimpangan yang bersifat tidak menguntungkan (unfavorable)

---

<sup>9</sup>Darsono Prawironegoro dan Ari Purwanti, **Penganggaran Perusahaan: Teknik Mengetahui dan Memahami Penyajian Anggaran Perusahaan Sebagai Pedoman Pelaksanaan dan Pengendalian Aktivitas Bisnis**, Edisi Kedua, Mitra Wacana Media, Jakarta, 2008, Hal 1

Selama periode aktual, pencatatan dilakukan terhadap sumber daya yang digunakan, dinyatakan sebagai biaya dan pendapatan yang diperoleh. Catatan ini dilakukan sedemikian rupa sehingga biaya dan pendapatan diklasifikasikan menurut program dan pusat pertanggungjawaban.

#### 4. Pelaporan dan Analisis.

Setelah pekerjaan dilakukan dan hasilnya dicatat serta dilaporkan kemudian hasil pelaporan dianalisa untuk mengetahui adanya penyimpangan. Analisa penyimpangan biaya dapat diartikan membuat pemeriksaan diteliti terhadap biaya sehingga hasil pemeriksaan akan dapat diketahui mengapa terjadi penyimpangan tersebut, berupa besarnya, dimana terjadinya dan siapa yang bertanggungjawab atas penyimpangan tersebut.

### **2.4.2 Aspek Pengendalian**

Aspek pengendalian akuntansi pertanggungjawaban berfungsi bagi perusahaan untuk mengukur kinerja manajer dan untuk mengetahui apakah dilaksanakan dengan baik dan sesuai. Dari hasil pengukuran tersebut dapat diketahui dan dilaporkan suatu bentuk hasil kerja masing-masing pusat pertanggungjawaban yakni melalui analisis dan evaluasi antara hasil yang didapatkan atau realisasi dengan rencana yang dianggarka diawal periode. Hasil perbandingan tersebut akan disusun apakah ada penyimpangan baik itu penyimpangan yang menguntungkan, ataupun penyimpangan yang tidak menguntungkan. Dengan demikian dapat segera diketahui siapakah yang bertanggungjawab atas penyimpangan tersebut. Sukrisno mendefinisikan bahwa:

**“Aktivitas pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang membantu memastikan bahwa arahan manajemen dilaksanakan.”<sup>10</sup>**

Dengan adanya pengendalian tersebut, setiap kinerja masing-masing pusat pertanggungjawaban dapat dikendalikan dan diawasi dengan baik oleh manajemen puncak organisasi. Dengan sistem pengendalian manajemen yang baik akan mendukung kinerja perusahaan atau organisasi yang lebih baik pula.

Tujuan pengendalian pemeriksaan intern adalah membantu organisasi dalam mencapai tujuannya dengan melalui pendekatan yang sistematis, disiplin untuk mengevaluasi dan melakukan perbaikan atas keefektifan manajemen resiko, pengendalian dan proses jujur, bersih dan baik. Tujuan ini memiliki jangkauan yang luas dan perlu dijabarkan lebih lanjut. Pada dasarnya pemeriksaan intern diarahkan untuk membantu seluruh anggota pimpinan, agar dapat melaksanakan kewajiban-kewajiban dalam mencapai tujuan organisasi secara hemat, efisien dan efektif.

### **2.4.3 Aspek Pelaporan**

Aspek pelaporan adalah suatu pandangan jauh kedepan atau pandangan bagaimana jangkauan yang akan terjadi pada masa depan. Pelaporan berguna sebagai bahan untuk penyusunan rencana kegiatan berikutnya dan untuk mengetahui perkembangan dan proses dari peningkatan kegiatan. Setiap manajer pusat pertanggungjawaban akan membuat ikhtiar dari pelaksanaan kegiatan pusat pertanggungjawaban yang berada pada pengawasannya dan ikhtiar ini akan menunjukkan prestasi kerja manajemen pusat pertanggungjawaban. Ikhtisar ini dibuat dalam bentuk laporan yang disebut sebagai laporan pertanggungjawaban.

---

<sup>10</sup>Sukrisno Agoes, **Auditing: Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan Oleh Akuntan Publik**, Edisi Ketiga, Jilid 1: fakultas ekonomi universitas Indonesia, 2004, Hal: 81

Didalam laporan pertanggungjawaban akan menyajikan biaya-biaya yang telah dikeluarkan sesungguhnya dengan yang dianggarkan sebelumnya, sehingga dapat menjadi suatu pengawasan biaya. Laporan pertanggungjawaban akan disajikan oleh setiap pusat pertanggungjawaban yang ada didalam perusahaan.

Menurut William C. Carter, **“Pelaporan tanggungjawab (responsibility reporting) adalah fase pelaporan dari akuntansi tanggungjawab”**.<sup>11</sup> Menurut Carter pandangan tradisional laporan tanggungjawab memiliki 2 tujuan yaitu:

- 1. Memotivasi orang untuk mencapai kinerja yang tinggi dengan cara melaporkan efisiensi maupun inefisiensi ke manajer-manajer yang bertanggungjawab beserta atasan mereka.**
- 2. Menyediakan informasi yang membantu manajer yang bertanggungjawab untuk mengidentifikasi inefisiensi sehingga mereka dapat mengendalikan biaya.**

Menurut Carter, untuk meningkatkan keefektifitasannya maka laporan tanggungjawab sebaiknya memiliki karakteristik-karakteristik fundamental berikut:

- 1. Laporan sebaiknya sesuai dengan bagan organisasi**
- 2. Laporan sebaiknya konsisten dalam hal bentuk dan isi setiap kali diterbitkan.**
- 3. Laporan sebaiknya tepat waktu.**
- 4. Laporan sebaiknya diterbitkan secara teratur untuk meningkatkan kegunaannya.**
- 5. Laporan sebaiknya mudah untuk dipahami.**

---

<sup>11</sup>William K. Carter, **Cost Accounting, 14<sup>th</sup>** Edition, Akuntansi Biaya, Ahli Bahasa: Krista, Buku Dua, Edisi Keempatbelas: Salemba Empat, Jakarta, 2009, Hal. 113

- 6. Laporan sebaiknya menyampaikan rincian yang memadai namun tidak berlebihan.**
- 7. Laporan sebaiknya membandingkan biaya aktual dengan biaya yang dianggarkan, atau standart yang telah ditentukan sebelumnya dengan hasil aktual.**
- 8. Laporan sebaiknya bersifat analitis.**
- 9. Laporan untuk manajemen operasi sebaiknya dinyatakan dalam unit fisik.**

Berdasarkan hal tersebut maka jenis laporan yang dibuat harus sesuai dengan pihak yang menggunakannya, karena itu untuk pengawasan dalam mendapatkan informasi lainnya, laporan perencanaan berhubungan dengan program-program yang akan diantisipasi dalam hubungan dengan operasi-operasi atau kondisi-kondisi keuangan dimasa yang akan datang. Sedangkan laporan pengawasan dimaksudkan untuk membantu mengawasi operasi pelaksanaan dari perencanaan yang dijalankan dalam laporan untuk perencanaan guna menunjukkan bidang-bidang yang memerlukan tindakan perbaikan. Kemudian laporan informasi adalah penyampaian informasi yang perlu disampaikan atau disajikan kepada manajemen untuk menentukan tindakan yang perlu dilakukan pada masa yang akan datang.

Isi laporan pertanggungjawaban yang disajikan biasanya tergantung pada kebutuhan dan situasi. Hal ini dapat berupa laporan harian, mingguan dan mungkin suatu laporan khusus yang disediakan dengan satu tahap tertentu perusahaan. Disamping itu tingkat pertanggungjawaban pelaksanaan juga memerlukan faktor yang akan mempengaruhi isi dan susunan laporan.

## **2.5 Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja**

### **2.5.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah penampilan hasil karya seseorang baik dalam kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat berupa penampilan individu maupun kelompok kerja personel. Menurut Armstrong dan Barin pada buku Manajemen Kinerja: **“Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.”**<sup>12</sup> Sedangkan penilaian Kinerja menurut Rudianto adalah **“...penentuan secara periodik efektivitas operasi atau organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, serta criteria yang telah ditetapkan sebelumnya.”**<sup>13</sup>

Kinerja menyangkut tiga komponen penting, yaitu tujuan, ukuran dan penilaian. Dimana penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel. Walaupun demikian penentuan saja belum cukup, maka dibutuhkan ukuran apakah seorang personal telah mencapai kinerja yang diharapkan? Penilaian atau pengukuran kinerja dikaitkan dengan proses yang pencapaian tujuan kinerja setiap personel. Dari uraian tersebut makan jelas bahwa pengertian kinerja dengan tiga komponen tersebut mempunyai peranan penting dalam merawat dan meningkatkan motivasi personel.

### **2.5.2 Penilaian atau Pengukuran Kinerja**

Penilaian atau pengukuran kinerja adalah kualifikasi dan efisiensi serta efektivitas perusahaan dalam pengoperasian bisnis secara periodik. Pengukuran kinerja digunakan perusahaan untuk melakukan perbaikan diatas kegiatan operasionalnya agar dapat bersaing

---

<sup>12</sup>Wibowo, **Manajemen Kinerja**, Rajawali Pers, Jakarta, 2009, Hal. 7

<sup>13</sup> Rudianto, **Akuntansi Manajemen Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis**, Edisi Pertama: Erlangga, Jakarta 2013, Hal. 186

dengan perusahaan lain. Analisis kinerja keuangan merupakan proses pengkajian secara kritis terhadap review data, menghitung, mengukur, menginterpretasi dan memberi solusi terhadap keuangan perusahaan pada suatu periode tertentu. Penilaian atau pengukuran kinerja sangat berguna bagi manajer untuk mengetahui sampai sejauh mana para manajer pusat pertanggungjawaban telah melaksanakan kegiatannya. Seperti yang telah dijelaskan di atas dalam akuntansi pertanggungjawaban, wewenang didelegasikan dari manajer atas ke manajer dibawahnya, dan pendelegasian wewenang ini menuntut manajer bawah untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan wewenang kepada manajer atasnya.

Menurut Thomas S. Bateman dan Scott A. Snell :”... **Penilaian kinerja adalah penilaian dari kinerja jabatan seseorang karyawan. Ini merupakan salah satu tanggungjawab yang paling penting yang dimiliki sebagai seorang manajer.**”<sup>14</sup> Penilaian kinerja dilakukan untuk umpan balik bagi karyawan dan dasar distribusi penghargaan agar bermanfaat untuk memotivasi karyawan bekerja dengan baik dan meningkatkan kinerja mereka karena adanya penghargaan khusus terhadap hasil kinerja mereka. Sistem penilaian dan pengukuran kinerja suatu organisasi adalah suatu sistem yang bertujuan untuk mengarahkan manajer menilai pencapaian suatu strategi dan menilai kinerja yang dapat diukur.

Sistem penilaian kinerja suatu organisasi adalah suatu sistem yang bertujuan untuk mengarahkan manajer menilai pencapaian suatu strategi dan menilai kinerja yang dapat diukur dalam bentuk keuangan ataupun nonkeuangan.

## **1. Keuangan**

Kinerja keuangan perusahaan merupakan hasil dari keputusan individual yang dibuat secara terus-menerus oleh manajemen keuangan. Kinerja keuangan merupakan penentu ukuran-

---

<sup>14</sup>Thomas S. Bateman dan Scott A. Snell, **Management Leading & Collaborating In A World, 7<sup>th</sup>**, Edition, Manajemen (Kepemimpinan dan Kolaborasi Dalam Dunia Yang Kompetitif), Alih Bahasa: Ali Akbar Yulianto dan Ria Cahyani, Buku Dua, Edisi Ketujuh Salemba Empat, Jakarta, 2009, Hal. 27

ukuran tertentu yang dapat mengukur keberhasilan suatu perusahaan dalam menghasilkan laba. Ukuran keuangan untuk efisiensi aktivitas mencakup, laporan biaya aktivitas, tolak ukur, anggaran fleksibel aktivitas dan anggaran siklus hidup. Dalam mengukur penilaian kinerja keuangan perlu dikaitkan antara organisasi perusahaan dengan pusat pertanggungjawaban. Dalam melihat organisasi perusahaan dapat diketahui besarnya tanggungjawab yang diwujudkan dalam bentuk prestasi kerja keuangan. Namun demikian mengatur besarnya tanggungjawab sekaligus mengukur prestasi tidaklah mudah sebab ada yang dapat diukur dengan mudah dan ada yang sulit diukur. Oleh sebab itu yang menjai penilaian kinerja pada pusat-pusat pertanggungjawaban sebagai berikut:

a. Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan

Informasi akuntansi yang dipakai sebagai ukuran kinerja manajer pusat pendapatan adalah pendapatan. Jika pusat pendapatan hanya menjual produk atau jasanya kepada luar pihak perusahaan, pengukuran pendapatan dilaksanakan dengan mudah yaitu dengan cara menghasilkan kuantitas produk dan jasa yang dijual dengan harga jual yang dibebankan kepada pelanggan. Biasanya pusat pendapatan dimasukkan ke pusat laba untuk menghitung berapa laba yang didapattkann perusahaan. Pengukuran kinerja pusat pendapatan dilakukan dengan membandingkan anggaran dan realisasi pendapatan

b. Penilaian Kinerja Pusat Biaya

Informasi akuntansi yang dipakai sebagai ukuran kinerja manajer pusat biaya ini adalah biaya. Sama seperti pendapatan, biaya juga dimasukkan pada pusat laba untuk menghitung berapa laba yang diperoleh oleh perusahaan.

## **2. Non Keuangan**

Kinerja non keuangan merupakan pengukuran yang dilakukan dalam suatu fisik bukan suatu uang serta lebih memfokuskan pengukuran pada salah satu aspek kinerja. Ukuran kinerja non keuangan sering disebut ukuran operasional atau *operational measure* adalah ukuran kinerja aktivitas secara fisik. Ukuran operasional harus berhubungan dengan kinerja aktivitas efisiensi, kualitas, dan waktu.

Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan dan biaya yang pertanggungjawaban tersebut.

Karna laba merupakan selisih antara pendapatan yang biaya tidak dapat berdiri sendiri sebagai ukuran kinerja pusat laba, maka laba perlu dihubungkan dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut. Menurut Anthony dan Govindarajan, kinerja manajer pusat laba dapat dievaluasi berdasarkan lima ukuran profitabilitas, yaitu:

- 1. Margin kontribusi menunjukkan rentang antara pendapatan dengan beban variabel**
- 2. Laba langsung mencerminkan kontribusi pusat laba terhadap overhead umum dan laba perusahaan.**
- 3. Laba yang dapat dikendalikan, pengeluaran-pengeluaran kantor pusat dapat dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan.**

- 4. Laba sebelum pajak, dalam ukuran ini seluruh overhead korporat dialokasikan ke pusat laba berdasarkan jumlah relatif dari beban yang dikeluarkan oleh pusat laba.**
- 5. Laba bersih, perusahaan mengukur kinerja pusat domestik berdasarkan laba bersih, yaitu jumlah laba bersih setelah pajak.<sup>15</sup>**

Ukuran kinerja ini dirancang untuk menilai betapa baiknya aktivitas tersebut dijalankan dalam perusahaan.

Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan balik hasil kerja. Jika prestasi yang dinilai memuaskan, maka informasi yang disampaikan kepada manajer berupa imbalan yang memadai dengan maksud agar prestasi tersebut diulangi pada periode berikutnya sesuai dengan tujuan organisasi. Penilaian kinerja digunakan oleh manajemen untuk berbagai manfaat yang saling terkait yaitu antara lain:

- a. Mengelola organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan yang maksimum.
- b. Membantu mengambil keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana aturan menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

---

<sup>15</sup>Loc. Cit, Hal. 249

## 2.6 Hubungan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran

Akuntansi pertanggungjawaban digunakan untuk mengukur rencana dan kegiatan setiap pusat pertanggungjawaban. Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran (*role setting*) dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan tersebut dan diukur dengan satuan moneter standar yang berupa informasi akuntansi. Oleh karena itu penyusunan anggaran hanya mungkin dilakukan jika tersedia informasi akuntansi pertanggungjawaban yang mengukur berbagai nilai sumber data yang disediakan bagi setiap manajer yang berperan dalam usaha pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam tahun anggaran. Dalam proses penyusunan anggaran informasi akuntansi pertanggungjawaban berfungsi sebagai alat pengirim pesan (*role sending device*). Agar manfaat akuntansi pertanggungjawaban tercapai, suatu organisasi atau perusahaan harus secara cermat mengamati dan menggolongkan pendapatan dan biaya yang sesuai dengan berbagai jenjang manajemen yang bertanggungjawab melalui laporan prestasi, anggaran setiap pusat pertanggungjawaban dibandingkan dengan realisasinya atas nilai aktualnya dan selanjutnya dapat ditentukan prestasi manajer tiap pusat pertanggungjawaban.

## 2.7 Proses Penyusunan Anggaran

Anggaran merupakan suatu rencana yang dibuat dan disusun secara rinci dan sistematis, anggaran dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, umumnya dalam satuan uang. Anggaran memiliki periode yaitu satu tahun, selain itu anggaran dinyatakan dalam bentuk pendapatan dan beban yang telah direncanakan. Menurut Prawironegoro dan Purwanti **“Anggaran ialah rencana tentang kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi. Pada umumnya disusun secara tertulis”**<sup>16</sup>

Secara garis besar, proses penyusunan anggaran terbagi menjadi dua, yakni:

---

<sup>16</sup>Op. Cit, Hal. 2

## 1. **Dari Atas Kebawah (*Top-Down*)**

Merupakan proses penyusunan anggaran tanpa penentuan tujuan sebelumnya dan tidak berlandaskan teori yang jelas. Proses penyusunan anggaran dari atas kebawah ini secara garis besar berupa pemberian sejumlah uang dari pihak atasan kepada para karyawannya agar menggunakan uang yang diberikan tersebut untuk menjalankan sebuah program. Terdapat 5 metode penyusunan anggaran dari atas kebawah:

### 1) Metode Kemampuan (*The Affordable Method*)

Yaitu metode dimana perusahaan menggunakan sejumlah uang yang ada untuk kegiatan operasional dan produksi tanpa mempertimbangkan efek pengeluaran.

### 2) Metode Pembagian Semena-mena (*Arbitrary Allocation Method*)

Yaitu proses pendistribusian anggaran yang tidak lebih baik dari metode sebelumnya. Metode ini tidak berdasar pada teori, tidak memiliki tujuan yang jelas dan tidak membuat konsep pendistribusian anggaran dengan baik.

### 3) Metode Persentase Penjualan (*Percentage Of Sales*)

Yaitu menggambarkan efek yang terjadi antara kegiatan iklan dan promosi yang dilakukan dengan persentase peningkatan penjualan dilapangan. Metode ini mendasarkan pada dua hal yaitu, persentase penjualan dan sejumlah pengembalian yang diterima dari aktivitas periklanan dan promosi yang dilakukan.

### 4) Melihat Pesaing (*Competitive Parity*)

Tidak ada perusahaan yang tidak ingin mengetahui segala sesuatu tentang pesaingnya. Tiap perusahaan akan berusaha untuk melakukan promosi yang lebih baik dari pesaingnya dengan tujuan untuk menguasai pangsa pasar.

### 5) Pengembalian Investasi (*Return Of Investment*)

Yaitu pengembalian keuntungan yang diharapkan oleh perusahaan terkait dengan sejumlah uang yang telah dikeluarkan untuk iklan dan aktivitas promosi lainnya. Sesuai dengan arti katanya, investasi berarti penanaman modal dengan harapan akan adanya pengembalian modal suatu hari.

## 2. **Dari Bawah Keatas (*Bottom-Up*)**

Merupakan proses penyusunan anggaran berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dan anggaran ditentukan belakangan setelah tujuan selesai disusun. Proses penyusunan anggaran dari bawah keatas merupakan komunikasi strategis antara tujuan dengan anggaran. Terdapat 3 metode penyusunan anggaran dari bawah keatas, yakni:

### 1) Metode Tujuan dan Tugas (*Objective and Task Method*)

Dengan menekankan pada penentuan dan anggaran yang disusun secara beriringan. Terdapat 3 langkah yang ditempuh dalam langkah ini, yakni penentuan tujuan, penentuan strategi dan tugas yang harus dikerjakan serta perkiraan anggaran yang dibutuhkan untuk mencapai tugas dan strategi tersebut.

### 2) Metode Pengembalian Berkala (*Payout Planning*)

Menggunakan prinsip investasi dimana pengembalian modal diterima setelah waktu tertentu. Selama tahun pertama, perusahaan akan mengalami rugi dikarenakan biaya promosi dan iklan masih melebihi keuntungan yang diterima dari hasil penjualan. Pada tahun kedua, perusahaan akan mencapai titik impas (*Break Even Point*) antara biaya promosi dengan keuntungan penjualan. Strategi ini hasilnya akan dirasakan dalam jangka panjang.

### 3) Metode Perhitungan Kuantitatif (*Quantitative Models*)

Menggunakan sistem perhitungan statistik dengan mengolah data yang dimasukkan dalam komputer dengan teknik analisis regresi berganda(*Multiple Regression Analysis*). Metode ini jarang digunakan karena kompleks dalam pemakaiannya.

### **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

### 3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan permasalahan yang diteliti dan akan menjelaskan apa dan siapa yang menjadi objek penelitian, juga dimana dan kapan penelitian dilakukan. Dalam penulisan skripsi ini objek penelitian yang diteliti adalah untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Unit Usaha Sei Putih yang beralamat di Sei Putih, Galang, Deli Serdang. Perusahaan ini bergerak dibidang perkebunan kelapa sawit dan karet.

### 3.2 Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan suatu cara yang sistematis dan objektif untuk mengumpulkan data. Metode yang digunakan dalam memperoleh data serta yang diperlukan dalam penulisan skripsi ini meliputi dua metode yaitu:

#### 1. Penelitian Kepustakaan

Penelitian kepustakaan diperoleh dengan mengumpulkan bahan penulisan melalui buku-buku seperti buku manajemen, penganggaran perusahaan, akuntansi biaya, akuntansi keperilakuan, serta melalui literatur lainnya, terutama yang ada hubungannya dengan penulisan skripsi ini. Menurut Mardalis **“Penelitian Kepustakaan bertujuan untuk mengumpulkan data dan informasi dengan bantuan bermacam-macam material yang terdapat di ruang perpustakaan, seperti: buku-buku, majalah, dokumen, catatan dan kaidah-kaidah sejarah dan lain-lainnya.”**<sup>17</sup>

#### 2. Penelitian Lapangan

---

<sup>17</sup>Mardalis, **Metode Penelitian: Suatu Pendekatan Proposal**, Edisi Pertama, Cetakan Kesepuluh, Bumi Aksara, Jakarta, Hal. 28

Penelitian lapangan yaitu penelitian yang dilakukan langsung ke perusahaan yang menjadi objek penelitian untuk memperoleh data yang dibutuhkan. Penelitian dilakukan dengan melakukan suatu wawancara lisan dengan pihak intern yang berwenang pada perusahaan untuk memperoleh data primer. Menurut Suryabrata **“Tujuan penelitian kasus dan penelitian lapangan adalah untuk mempelajari secara inisiatif tentang latar belakang keadaan sekarang dan interaksi lingkungan sesuatu unit sosial, individu, kelompok, lembaga atau masyarakat”**.<sup>18</sup>

### 3.3 Jenis Data

Jenis data penelitian ini adalah Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari PT. Perkebunan Nusantara III Unit Usaha Sei Putih, yang sudah diolah dan terdokumentasi dalam bentuk publikasi oleh perusahaan seperti data sejarah ringkas perusahaan, struktur organisasi perusahaan, deskripsi jabatan, data laporan keuangan yang diperoleh dari laporan perencanaan anggaran dan realisasi laba rugi tahun 2017. Menurut Jadongan Sijabat **“Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain)”**.<sup>19</sup>

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Cara pengumpulan data yang digunakan:

1. Wawancara

---

<sup>18</sup>Suryabrata, **Metode Penelitian**, Edisi Pertama, Cetakan Kesembilan belas, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2001, Hal 25

<sup>19</sup>Jadongan Sijabat, **Metode Penelitian Akuntansi**, Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2014, Hal. 82

Menurut Hartono: **”Wawancara adalah komunikasi dua arah untuk mendapatkan data dari responden“**.<sup>20</sup>Dengan melakukan wawancara atau tanya jawab secara langsung kepada pegawai yang berwenang, yaitu pimpinan unit organisasi yang merupakan bawahan langsung manajer umum akan memberikan keterangan mengenai data perusahaan yang berhubungan dengan topik permasalahan penelitian.

## 2. Dokumentasi

Menurut Suharsimi Arikunt:

**“Dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda dan sebagainya.”**<sup>21</sup>. Data yang dikumpulkan dengan metode ini adalah sejarah ringkas perusahaan, deskripsi jabatan, struktur organisasi perusahaan serta anggaran laba rugi dan realisasi laba rugi untuk periode tahun 2017.

## 3.5 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

### 1. Metode Analisis Deskriptif

Yaitu suatu metode dengan cara mengumpulkan semua data yang mendukung penelitian ini untuk diinterpretasikan. Menurut Elvis F. Purba dan Parulian Simanjuntak **“Penelitian Deskriptif adalah suatu jenis penelitian yang bertujuan untuk memberikan gambaran (deskripsi) dari suatu fenomena tertentu secara objektif.”**<sup>22</sup>Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran

---

<sup>20</sup>Jogiyanto Hartono, **Metode Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman**, Edisi Pertama, Cetakan Ketiga BPFE, Yogyakarta, 2010, Hal 93

<sup>21</sup>Suharsimi Arikunto, 2010, **Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik**, Edisi Revisi, Cetakan Keempatbelas, Jakarta: Rineka Cipta, Hal. 274

<sup>22</sup>Elvis F. Purba dan Parulian Simanjuntak, **Metodologi Penelitian**, Edisi Kedua, Cetakan Kedua, Medan, 2011, Hal. 19

secara sistematis, aktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat antar fenomena yang diselidiki. Dalam metode penelitian deskriptif yang dilakukan dengan mengumpulkan, menganalisis, menginterpretasikan sehingga memberikan informasi yang jelas dan objektif tentang masalah yang diteliti dan memberikan gambaran umum mengenai kebijakan yang dilakukan dalam mengukur kinerja pusat pertanggungjawaban.

## 2. Metode Analisis Komparatif

Yaitu suatu metode analisis dengan membandingkan teori dengan kenyataan sehingga akan dapat diketahui gambaran penyimpangan dan selanjutnya membuat kesimpulan yang sebenarnya dari masalah yang diteliti. Menurut Moh. Nazir “ **Metode Komparatif adalah sejenis penelitian deskripti yang ingin mencari jawab secara mendasar tentang sebab-akibat, dengan menganalisis faktor-faktor penyebab terjadinya ataupun munculnya suatu fenomena tertentu**“.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup>Op. Cit, Hal. 23