

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Setiap perusahaan didirikan bertujuan untuk mencapai laba yang diinginkan. Untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai, maka perusahaan harus menciptakan serta meningkatkan keefisien dan keefektifan kinerja perusahaan. Terutama dalam menyusun strategi. Hal itu memerlukan manajer yang baik, sebuah perusahaan yang baik tidak akan berjalan apabila manajemen yang tercipta tidak sesuai dengan ketentuan perusahaan, karena pihak manajemen berperan penting dalam hal pengambilan keputusan. Tingkat persaingan bisnis yang semakin luas dengan seiring luas pula perkembangan dunia maka membuat setiap perusahaan memaksa agar perusahaan itu tidak jauh tertinggal dengan perusahaan lainnya. Perusahaan memerlukan nilai serta citra yang baik agar dapat bersaing dengan perusahaan lokal ataupun perusahaan internasional.

PT. Perkebunan Nusantara adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang usaha agroindustri, dimana perusahaan ini mencakup perkebunan, pengelolaan seperti kelapa sawit, teh, karet, dan kopi. Pada PT. Perkebunan Nusantara III medan lebih mengarah kepada karet dan kelapa sawit. Sumatera Utara dikenal sebagai penghasil karet bermutu tinggi, lebih dari 38.000 hektar lahan karet. PT.Perkebunan Nusantara III (persero) diusahakan untuk menghasilkan karet kualitas terbaik di dunia. Perkebunan kelapa sawit yang menyebar di beberapa kabupaten seperti Aceh Timur, Serdang Berdagai, Asahan, Deli serdang. Hal ini juga membuat perusahaan harus menggunakan sistem

akuntansi pertanggungjawaban. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban penting untuk perusahaan untuk dapat mengetahui bagaimana pelaksanaan manajemen pusat dalam mencapai tujuan.

Direktur utama mempunyai wewenang dalam mengevaluasi anggaran dan penyusunan anggaran ini menjadi alat untuk mengukur penilaian kinerja para karyawan.

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang disusun sehingga pengumpulan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi. Menurut (Ummammy *et al.*, 2023) Adapun akuntansi pertanggungjawaban bertujuan untuk menilai efisiensi sebuah organisasi dengan menganalisis dari pusat pertanggungjawabannya

Keuangan merupakan aspek terpenting dalam sebuah perusahaan, namun tidak semua perusahaan dapat memenuhi hal yang diharapkan itu sebabnya perusahaan harus memiliki kinerja baik dan efisien untuk memenuhi aspek yang diinginkan itu. Maka dengan begitulah perusahaan tetap dapat mempertahankan perusahaan di dalam persaingan bisnis. Penelitian ini tentu bertujuan untuk menilai serta menganalisis tentang bagaimana akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan sebagai penilaian kinerja manajemen perusahaan. Pelaporan akuntansi pertanggungjawaban berisi anggaran setiap manajemen, laporan itu sendiri menguraikan tentang perbandingan biaya aktual dengan biaya yang dianggarkan bahkan penyimpangan yang terjadi juga termasuk di dalamnya.

Setiap pusat pertanggungjawaban dalam akuntansi pertanggungjawaban harus turut dalam penyusunan anggaran. Karena pada anggaran tersebut

merupakan sebuah gambaran dari rencana kerja oleh manajer yang akan dilakukan serta sekaligus sebagai dasar dalam penilaian dalam kinerja. Penilaian kinerja adalah hasil kerja atau pencapaian yang di dapatkan seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaan atau wewenangnya dengan bertujuan untuk mencaai tujuan dari perusahaan tanpa melanggar norma, hukum, dan etika. Menurut (Marlindang malau, 2019) Pusat pertanggungjawaban merupakan sebuah unit maupun fungsi yang dipimpin oleh seorang manajer, yang bertanggungjawab secara langsung atas kinerja pusat pertanggungjawab

Persoalan ini dapat dilihat secara sepintas adalah persoalan yang mudah, namun jika dapat dilohat dari skala yang lebih luas, maka dapat menjadi persoalan yang cukup serius. Misalnya penilaian kinerja para karyawan ini dapat menjadi bahan pertimbangan kepuasan perusahaan dan berpengaruh pada produktivitas perusahaan maupun karyawan.

Seiring dengan perkembangan dunia maka berkembang pula persaingan setiap perusahaan, maka semakin keras pula para karyawan dituntut untuk dapat bersaing dengan perusahaan lainnya, karena tentu nya semua perusahaan ingin terus berkembang untuk mempertahankan ekstensi mereka. Dengan itu dikembangkan pula sistem akuntansi pertanggungjawaban, karena akuntansi pertanggungjawaban adalah pengendalian penting pada perusahaan karena akuntansi pertanggungjawaban mengendalikan pada pusat biaya dan pada manajemen. Menurut (Martianti and Iriyadi, 2020) Pusat pertanggungjawaban manajer bertanggungjawab atas pelaksanaan kegiatan yang telah terjadi di dalam

pusat pertanggungjawaban, yang di pimpin oleh manajer. Yang akan menghasilkan laporan pertanggungjawaban pada pemimpin perusahaan.

Akuntansi pertanggungjawaban yang baik, di dalam penerapannya sendiri wajib menetapkan wewenang dengan tegas, hal itu bertujuan untuk menciptakan pengendalian yang efisien dan mencegah terjadinya penyimpangan yang terjadi.

Pusat pertanggungjawaban adalah pusat yang bertanggungjawab atas serangkaian pekerjaan yang ada di dalam satu perusahaan. Pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang dipimpin oleh manajer pusat, namun pusat pertanggungjawaban dikelompokkan menjadi 4 yaitu pusat pendapatan, pusat biaya, pusat laba, dan pusat investasi.

#### 1. Pusat Biaya

Pusat biaya adalah bidang yang bertanggungjawab dalam proses produksi.

Pada penelitian penulis subjek pada pusat biaya adalah pihak bagian produksi atau manajer bagian produksi.

#### 2. Pusat Pendapatan

Pusat pendapatan adalah pusat yang mendapatkan penghasilan dari bagian produksi atau dinilai dari pendapatan yang dihasilkan oleh bagian produksi, serta bagian pemasaran.

#### 3. Pusat Laba

Yang memegang kendali pada pusat laba adalah manajer. Pusat laba yang bertanggung jawab juga atas bagian pusat pendapatan dan juga pusat laba.

#### 4. Pusat Investasi

Pada pusat investasi ini manajer pula yang bertanggungjawab, dimana manajer mengatur investasi untuk menghasilkan laba.

Pada pusat pertanggungjawaban manajer pusat memiliki tanggung jawab dan wewenang dalam pengambilan keputusan sebagai alat pengukur kinerja para pekerja, hal itu untuk melakukan evaluasi kinerja dari para karyawan.

Penilaian kinerja pada dasarnya adalah penilaian perilaku yang di kerjakan oleh seseorang dalam mencapai hal yang ingin dicapai baik di organisasi ataupun untuk mencapai tujuan diri sendiri. Menurut (Robert and Brown, 2019) Pengukuran kinerja dimana proses organisasi menetapkan parameter hasil untuk dicapai oleh program dan kinerja yang dilakukan oleh perusahaan. Penilaian kinerja pada perusahaan di PTPN III memiliki beberapa aspek dalam penilaian kinerja. Yang menjadi aspek adalah aspek keuangan, aspek operasional, aspek administrasi. Pada PTPN III hal yang dinilai dalam penilaian kinerja pada perusahaan adalah tingkat kesehatan pada perusahaan, maka dalam menilai tingkat kesehatan perusahaan itu maka perusahaan memiliki ke 3 aspek untuk melakukan penilaian. Aspek- aspek tersebut sudah ditetapkan oleh RUPS dan sudah disetujui oleh komisaris.

Objek pada penelitian ini adalah PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III Medan yang berada di Jalan Sei Batang Hari No.2, Simpang Tanjung, Medan Sunggal, Simpang Tj., Kec. Medan Sunggal, Kota Medan, Sumatera Utara 20122. PT Perkebunan Nusantara III (Persero) atau biasa disingkat menjadi PTPN III adalah sebuah badan usaha milik negara Indonesia yang bergerak di bidang

perkebunan. Selain kantor pusat di Jakarta, perusahaan ini juga memiliki kantor operasional di Medan, Sumatra Utara. Perusahaan ini sendiri bergerak pada bidang pengelolaan, dan pemasaran. Dalam pemasaran dan pengelolaan yang dilaksanakan perlu adanya sistem penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang dilakukan sebagai alat untuk penilaian kinerja perusahaan. Adapun diperlukan subjek pada penelitian ini, subjek penelitian adalah dimana penulis akan mendapatkan sejumlah data baik melalui wawancara, pengamatan, atau pun dokumentasi. Sejumlah subjek penelitian ini yaitu pada manajer pusat, para karyawan yang berada di bidang pemasaran, penelolan, dan produksi. Bentuk observasi yang dilakukan adalah dengan melakukan wawancara kepada beberapa subjek penelitian.

Pusat pertanggungjawaban untuk memantau aktivitas organisasi serta dapat mengetahui unit kerja yang bertanggungjawab atas aktivitas tersebut dan menentukan organisasi mana yang tidak berjalan dengan efisien. Agar suatu aktivitas perusahaan atau usaha lain yang dilakukan dapat direncanakan / terprogram sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Maka diperlukan sarana berupa struktur organisasi yang didalamnya mencakup pendelegasian wewenang. Dalam organisasi perusahaan, penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolak ukur kinerjanya. Dengan demikian jika perusahaan tidak menerapkan akuntansi pertanggungjawaban yang akan terjadi terhadap perusahaan tersebut adalah adanya penyelewengan terhadap pembagian tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh manajer, tidak memungkinkan

memantau suatu kegiatan secara keseluruhan secara objective dapat menimbulkan kecurangan terhadap penyusunan anggaran dan penyusunan laporan keuangan.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan tersebut. Maka permasalahan yang timbul dari penelitian ini adalah sebagai berikut “*Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja perusahaan pada PTPN III*”

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan adanya penelitian ini adalah, agar mengetahui peran akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pada PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III MEDAN. Selain itu tujuan penelitian ini dilaksanakan untuk menganalisa tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

## **1.4 Ruang Lingkup / Batasan Penelitian**

Penelitian ini hanya berfokus tentang bagaimana mekanisme akuntansi pertanggungjawaban yang dilakukan dan bagaimana hal itu di terapkan dalam penilaian kinerja pada PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III MEDAN. Adapun ruang lingkup penelitian ini dikarenakan keterbatasan sumber daya yang dimiliki penulis dalam penelitian

## **1.5 Manfaat penelitian**

Adapun melalui penelitian ini maka dapat diperoleh beberapa manfaat seperti:

### **1.5.1 Manfaat teoritis**

Dengan mengetahui adanya penilain kinerja maka para karyawan tersebut dapat bekerja dengan baik dan selalu mempertanggungjawabkan apa yang mereka kerjakan.

### **1.5.2 Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang terkait dalam penelitian ini diantaranya

#### **1. Bagi penulis.**

Dengan dilakukannya penelitian ini penulis dapat mengetahui praktek sesungguhnya serta mengetahui sampai mana teori yang didapatkan penulis selama perkuliahan

#### **2. Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi, dalam hal pemikiran atau masukan dalam hal penilaian kinerja dan lebih menerapkan akuntansi pertanggung jawaban yang efisien sesuai dengan pusat pertanggung jawaban.

#### **3. Bagi Universitas**

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan informasi maupun refrensi bagi peneliti selanjutnya mengenai akuntansi pertanggung jawaban.





## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN**

##### **2.1.1 Pengertian Akuntansi pertanggungjawaban**

Dengan terus bergeraknya dunia bisnis mengharuskan perusahaan untuk selalu bersaing dan selalu bergerak lebih maju sebagai bentuk persaingan dalam mencapai tujuan tertentu. Masing- masing perusahaan memiliki tujuan yang ingin dicapai. Manajer berperan penting sebagai orang yang melakukan pengambilan keputusan dan sangat dibutuhkan sebagai alat pengawasan pusat biaya atau hal ini dikatakan akuntansi pertanggungjawaban.

Sementara itu akuntansi pertanggungjawaban itu sendiri menurut buku akuntansi keperilakuan oleh Rimbun.C.D. Sidabutar (2016 ; 73 – 74 ) adalah istilah yang digunakan untuk menjelaskan akuntansi perencanaan serta pengukuran dan evaluasi kinerja organisasi sepanjang garis pertanggungjawaban. Adapun hal ini mencakup dari pendapatan, serta biaya yang dilaporkan oleh pusat biaya pada akuntansi biaya menambahkan dimensi manusia pada perencanaannya pada bagian perencanaan, analisis data , serta pelaporan.

Pada akuntansi pertanggungjawaban terdapat 2 jenis akuntansi yang menjadi akuntansi yang menjadi bagian penting yaitu:

##### **1. Akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya**

Akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya yaitu dimana pada pusat inilah dihasilkan sebuah produk & jas. Pada pusat biaya menetapkan tujuan biaya yang relevan untuk tingkat output.

Guna akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya menjadi sebuah kontrol dalam pengambilan keputusan dalam jangka panjang maupun jangka pendek. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya menjadi hal yang cukup penting sebagai pengendalian pendapatan biaya karena dari situ lah dapat dilakukan penilaian kinerja.

## **2. Akuntansi pertanggungjawaban di manajemen**

Akuntansi pertanggungjawaban di manajemen dinilai dan dikendalikan pada bagian anggaran maka dengan itu akan lebih mudah untuk bagian manajemen dalam menilai atau mengevaluasi bagian kinerja manajemen, karena pada bagian anggaran dapat dengan mudah terlihat apabila terjadi penyimpangan.

### **2.1.2 Tujuan dan Manfaat Akuntansi pertanggungjawaban**

Di dalam sebuah perusahaan harus diketahui apa yang menjadi tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban

Menurut Rimbun.C.D. Sidabutar (2016 ; 73 – 74 ) mengatakan tujuan lain diterapkana akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan antara lain:

1. Dengan akuntansi pertanggungjawaban, pengelompokan dan pelaporan biaya untuk tiap tingkatan manajemen hanya dibebani biaya – biaya yang berada dibawah pengendalian atau yang berada dibawah tanggungjawabnya. Dengan itu biaya dapat dikendalikan dan diawasi secara efektif dan efisien.
2. Sebagai pengendalian biaya. Selain biaya – biaya dan pendapatan diklasifikasikan menurut pusat pertanggungjawaban. Biaya dan pendapatan yang dilaporkan juga harus dibandingkan dengan anggaran yang telah

ditetapkan terlebih dahulu. Sehingga akuntansi pertanggungjawaban juga memungkinkan beroperasinya suatu sistem anggaran dengan baik.

3. Membantu manajemen dalam pengendalian dengan melihat penyimpangan realisasi dibandingkan anggaran yang sudah ditetapkan.
4. Digunakan sebagai salah satu alat perencanaan untuk mengetahui kriteria penilaian prestasi unit usaha tertentu.
5. Dapat digunakan sebagai pedoman penting langkah yang harus dibuat oleh perusahaan dalam rangka pencapaian sasaran perusahaan.
6. Dapat digunakan sebagai tolak ukur dalam rangka penilaian kinerja bagian – bagian yang ada dalam perusahaan. Karena secara berkala top manajemen menerima laporan pertanggungjawaban dari setiap tingkatan manajemen dan top manajer dapat menilai performance dari setiap bagian yang menjadi tanggung jawab nya.

Berdasarkan teori – teori yang ada dapat dikatakan bahwa tujuan utama akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk mengevaluasi hasil kerja para karyawan tiap perusahaan yang bertujuan sebagai alat pengukur untuk peningkatan operasi-operasi perusahaan yang akan datang.

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban menjadi alat ukur dalam penilaian kinerja dan menjadi sangat bermanfaat bagi perusahaan sendiri.

()manfaat dari akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut

### **1. Sebagai penyusunan anggaran**

Dalam proses penyusunan anggaran akan ditetapkan siapa yang akan berperan dalam melaksanakan segala tugas dan kewajiban sebagai proses

pencapaian tujuan perusahaan. Sumber daya yang dihasilkan memungkinkan manajer untuk berperan dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan tersebut diukur dengan satuan moneter standar yang berupa informasi akuntansi.

## **2. Penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban**

Informasi akuntansi pertanggungjawaban termasuk informasi yang penting bagi setiap perusahaan, karena informasi tersebut menjadi bagian dari proses perencanaan dan pengendalian aktivitas perusahaan. (Silaen, Syamsuriansyah and Chaerunnisah, 2020) Penilaian kinerja menjadi proses pengevaluasi kinerja, penyusunan anggaran, pengembangan penyusunan rencana. Proses yang dilakukan dalam kegiatan penilaian kinerja dilakukan dengan perorangan, maupun kelompok dalam sebuah evaluasi tentang kinerja para karyawan.

### **2.1.3 Syarat dan karakteristik penerapan akuntansi pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban akan terlaksana dengan baik dan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai apabila mengikuti ketentuan – ketentuan akuntansi pertanggungjawaban yang ada. Ada beberapa hal yang menjadi syarat (Pada, Tirta and Dc, 2019) adalah:

1. Dapat dilihat dari struktur organisasi yang jelas, hal ini bertujuan untuk memiliki wewenang yang jelas dalam melaksanakan setiap tugas, dan tanggung jawab tiap manajemen
2. Laporan anggaran biaya yang disusun oleh setiap manajemen
3. Penggolongan biaya sesuai dengan dikendalikan oleh manajer pusat.
4. Sistem akuntansi biaya disesuaikan dengan struktur organisasi.

#### 5. Sistem pelaporan biaya kepada manajemen.

Manajer pusat memberikan target kerja pada bagian – bagian hanya pada bagian pendapatan biaya yang dapat dikendalikan. Akuntansi pertanggungjawaban menumbukan dan meningkatkan kesetiaan serta kejujuran karyawan pada perusahaan itu sendiri, dengan para karyawan yang akan menerima hasil dari penilaian kinerja mereka, para karyawan akan menjadikan hal itu sebagai koreksi dalam pelaksanaan kinerja mereka selanjutnya dengan itu mereka akan meningkatkan kinerja untuk pencapaian tujuan pribadi dan juga untuk perusahaan.

#### **2.1.4 Pusat pertanggungjawaban**

Pusat pertanggungjawaban terbentuk untuk tujuan sebuah perusahaan sebagai suatu keseluruhan, pusat pertanggungjawaban adalah dimana manajer pusat bertanggungjawab terhadap serangkaian kegiatan yang ada dalam satu perusahaan. Selain untuk mencapai sebuah tujuan perusahaan, pusat pertanggungjawaban juga sebagai kerangka kerja pada seluruh karyawan di dalam sebuah perusahaan. Dimana manajer pusat akan mengukur dan mengevaluasi kinerja para karyawan. Pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang dipimpin oleh manajer pusat. Manajer pusat memiliki tanggung jawab dan wewenang dalam segala kegiatan dan dalam segala hasil. Akuntansi pertanggungjawaban dipimpin atas ketentuan yang telah disiapkan.

Dari pengertian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah unit kerja yang dipimpin oleh manajer dan manajer

diberi wewenang dalam melakukan sebuah perencanaan dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Pada pusat pertanggungjawaban dikelompokkan menjadi empat kategori. Dimana setiap kategori berisi tentang pendapatan, biaya serta ruang lingkup manajemen.

### **1. Pusat Pendapatan**

Pusat pendapatan dititipkan oleh manajer karena, penghasilan pendapatan. Manajer pada pusat pendapatan tidak punya hak dalam pengambilan keputusan sendiri terhadap investasi pada aset biaya dari barang atau jasa yang akan diproduksi. Manajer pada pusat pendapatan harus ikut serta dalam proses penetapan tujuan untuk menerima umpan balik tepat waktu untuk menerima hasilpenilaian kinerja mereka.

### **2. Pusat Biaya**

Pusat biaya adalah bidang tanggung jawab dimana mereka menghasilkan sebuah produk atau jasa yang akan di jual. Manajer yang di pusat biaya memiliki hak ats pengambilan keputusan serta kendali hanya atas penggunaan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas mereka. Pusat-pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang dapat digunakan secara luas, seperti dapat digunakan pada perusahaan manufaktur, perusahaan produksi dan jasa.

### **3. Pusat Laba**

Pusat laba adalah dimana manajer memiliki kendali, baik itu dari pendapatan maupun biaya. Tanggung jawab yang di miliki oleh pusat laba juga termasuk lebih luas dibandingkan pusat pendapatan dan busat biaya. Karena pada pusat laba bertanggungjawab atas fungsi distribusi dan manufaktur. Pertanggungjawaban pada pusat laba yaitu dinilai berdasarkan target laba yang ingin dicapai.

#### **4. Pusat Investigasi**

Manajer pada pusat investigasi memiliki tanggung jawab terhadap investasi dalam aset serta pengendalian aset atas pendapatan dan biaya. Pusat investigasi melakukan pengukuran kinerja meliputi tingkat pengambilas atas aset, rasio perputaran dan laba residual.

#### **2.1.5 Indikator Akuntansi Pertanggungjawaban**

Indikator dalam penerapan akuntansi pertanggungjajwaban memiliki syarat – syarat tertentu yaitu :

##### **1. Struktur Organisasi**

Keseusaian antara jaringan pertanggungjawaban dan struktur organisasi menurut Rimbun C.D. Sidabutar(2016 ; 79 – 80 )

Akuntansi pertanggungjawaban mengasumsikan pengendalian organisasi ditingkatkan melalui penciptaan sebuah jaringan pusat tanggungjawab yang selaras dengan struktur organisasi. Struktur organisasi sendiri menurut Jurnal (Direktorat Pengelolaan Sampah, 2020) adalah bagaimana penempatan tugas. Pada siapa tugas itu akan diberikan kepada siapa dan dari siapa laporan itu akan dibuat dan diberikan. Dengan struktur organisasi yang jelas maka akan



jelas pula wewenang yang dimiliki pada tiap manajemen pusat dalam memberikan keputusan.

## **2. Anggaran**

Pengertian anggaran menurut Rimbun C.D. Sidabutar(2016 ; 79 )Anggaran menjadi dasar sistem pengendalian. Anggaran adalah pedoman kerja diwaktu mendatang, anggaran diterima secara luas sebagai fokus bagi aktivitas perencanaan jangka pendek perusahaan dan dasar dari sistem pengendalian. Anggaran menjelaskan kepada orang – orang mengenai apa yang diharapkan dari mereka dan kapan hal itu akan dilakukan.

## **3. Penggolongan Biaya**

Biaya yang harus di pertanggungjawabkan adalah biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Karena tidak semua biaya terdapat di dalam akuntansi pertanggungjawaban.

## **4. Sistem akuntansi**

Sistem akuntansi adalah metode pengumpulan dan pelaporan tentang informasi keuangan perusahaan. Mendefinisikan bahwa sistem akuntansi sebagai perangkat metode, prosedur, dan pengendalian akuntansi baik secara manual maupun secara aplikasi komputer. Yang terorganisasi untuk mencatat, mengumpulkan, mencatat, memahami, menganalisis, mengumpulkan, serta menyajikan laporan keuangan secara akurat dan juga tepat waktu sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajer.

## **5. Sistem pelaporan**

Salah satu unsur terpenting dari akuntansi pertanggungjawaban adalah adanya laporan dari masing – masing unit atau dari masing – masing bagian divisi yang harus diberikan pada atasan perusahaan. Pelaporan adalah segala aspek yang berhubungan dengan media untuk melaporkan biaya dan penyampaian informasi keuangan perusahaan / organisasi.

## **2.2 PENILAIAN KINERJA**

### **2.2.1 Pengertian penilaian kinerja**

Dalam setiap organisasi tentu saja mempunyai tujuan yang ingin dicapai secara keseluruhan. Untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai maka di perlukan adanya evaluasi rutin kepada setiap pekerja perusahaan sebagai bentuk pengembangan perusahaan. Penilaian kinerja juga bertujuan untuk melihat bagaimana kualitas dan kuantitas para karyawan. Penilaian kinerja juga disebut sebagai alat untuk mengevaluasi karyawan, dan pengkomunikasian hasil kerja. Pencapaian hasil kerja seseorang adalah hasil dari pertanggungjawaban kinerja pereka. Tingkat keberhasilan seseorang juga diukur dari hasil kinerja nya. Penilaian kinerja dan kinerja menurut beberapa teori

Menurut pendapat (Silaen, Syamsuriansyah and Chaerunnisah, 2020), bahwa penilaian kinerja adalah hasil dari sebuah penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang berupa indikator input, output, hasil, manfaat, dan dampak.

(Silaen, Syamsuriansyah and Chaerunnisah, 2020) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil dari kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang masing – masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal dan tidak melanggar hukum maupun norma yang ada.

kinerja adalah hasil atau keluaran dari sebuah tugas yang diberikan dalam suatu organisasi.

Seiring dengan perkembangan teknologi dan sumber daya yang ada maka semakin besar pula tanggungjawab yang diberika oleh setiap pekerja nya, dengan hal itu pula sekarang perusahaan mulai cukup ketat dalam hal melakukan penilaian kinerja. Seperti yang kita ketahui PT. PERKEBUNAN NUSANTARA itu sendiri adalah perusahaan dengan pengaruh yang cukup luas, karena disana lah terjadi proses pengelolaa, pemasaran, dan pengolahan. Maka tanggung jawab yang dimiliki oleh setiap karyawan pun sangat besar. Hal ini mewajibkan untu pihak manajemen pusat untuk melakukan evaluasi dan penilaian kinerja sebagai bentuk usaha dalam persaingan bisnis.

### **2.2.2 Tujuan penilain kinerja**

Penilaian kinerja adalah kunci dari kualitas dan kuantitas perusahaan. Dilakukannya penilaian kinerja dapat menjadi cerminan perusahaan dalam pengevaluasian akan terjadi seleksi, dimana akan terlihat lah karyawan yang menyimpang dan tidak. Hal itu memudahkan perusahaan dapat menjadi perusahaan yang meminimalisirkan yang namanya kerugian.

Setiap perusahaan selalu memiliki tujuan. Tujuan perusahaan melakukan penilaian kinerja adalah sebagai alat pengukur kinerja karyawan dan dapat melihat kelebihan serta kekurangan dari setiap karyawan di dalam perusahaan. Selain dalam menilai kinerja karyawan perusahaan juga memiliki penilaian kerja. Hal ini bertujuan sebagai alat dalam menilai perusahaan. Penilaian kinerja perusahaan juga penting untuk meningkatkan citra perusahaan dan menaikkan daya saing perusahaan. (Sukamto, Andriyani and Wahyuni, 2021) Penilaian kinerja memiliki fungsi sebagai alat untuk mengobservasi, mengukur dan juga untuk mendata kekurangan dan juga kelemahan pada setiap karyawan dan menilai kegiatan perusahaan.

Adapun tujuan penilaian kinerja

1. Mengetahui kemampuan dan keterampilan para karyawan.
2. Mengetahui kondisi perusahaan secara menyeluruh dari bagian keperilakuan kepegawaian, khususnya pada kinerja karyawan.
3. Mendorong terciptanya hubungan yang baik antara atasan dan bawahan
4. Sebagai dasar perencanaan di bidang kepegawaian, terutama dalam kondisi kerja dan peningkatan umum.
5. Berguna bagi atasan untuk mengetahui bagaimana karyawannya sehingga pihak atasan dapat memotivasi para bawahan mereka.

### **2.2.3 Indikator Penilaian Kinerja**

Yang menjadi indikator penilaian kinerja (Perkembangan, 2019) adalah perencanaan, koordinasi, evaluasi, staffing, investigasi, representasi.

1. Perencanaan

Perencanaan adalah penentuan kebijakan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan waktu sekarang dan waktu yang akan datang. Perencanaan ini bertujuan untuk memberikan pedoman sebagai alat untuk menjadi ukuran terlaksananya sasaran yang telah ditetapkan.

## 2. Evaluasi

Evaluasi adalah proses penilaian terhadap karyawan oleh manajer pusat. Hal ini dibuat sebagai proses penilaian dalam pengambilan keputusan.

## 3. Koordinasi

Koordinasi merupakan proses jalinan kerjasama dengan bagian – bagian yang ada di dalam perusahaan baik dari dalam maupun dari luar perusahaan.

## 4. Pengaturan staffing

Dimana bagian top manajer ataupun manajer pusat mengendalikan dan menjaga bawahan dalam sebuah perusahaan. Hal ini juga akan mengembangkan kinerja karyawan sehingga top manajer / manajer pusat dapat menilai karyawan mana yang layak dan karyawan mana yang tidak bertanggungjawab dengan pekerjaan dan tugas – tugas nya.

## 5. Negoisasi

Negoisasi adalah sebuah usaha untuk mendapatkan kesepakatan dalam menjalin kerja sama dengan perusahaan lainnya. Negoisasi sendiri dilakukan seperti tawar menawar.

## 6. Investigasi

Kegiatan dimana terjadi pemeriksaan melalui pengumpulan, pencatatan.

#### 7. Representasi

Representasi atau disebut pengawasan adalah dimana menyampaikan informasi tentang perusahaan itu sendiri.

Indicator dalam penilaian kinerja perusahaan yang dilakukan oleh PT.Perkebunan Nusantara III Medan meliputi beberapa aspek yaitu aspek administrasi, aspek keuangan dan aspek operasional.

#### **2.2.4 Penelitian Terdahulu**

Terdapat peneliti yang telah melakukan penelitian. Penulis menemukan sumber dari berbagai peneliti melalui beberapa jurnal, serta skripsi terdahulu. Peneliti terdahulu ini menjadi referensi bagi penulis dalam mengembangkan proposal penulis. Berikut beberapa peneliti terdahulu yang penulis temui mengenai Akuntansi Pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian	Hasil Penelitian
1	Joko Prayogi S.Pd, M.Ak Universitas Amir Hamzah 2 september	Peran Akuntansi Pertanggungja waban Dalam Mengukur Kinerja Pusat Biaya Pada PT. Raisa	Persamaan : Menganalisi Akuntansi pertanggungja waban  Perbedaan :	Informasi akuntansi pertanggungjawban khususnya anggaran biaya adalah sebagai alat pengukur kinerja manajemen pusat yang telah diterapkan dengan baik. Penilain kinerja

	2021	Utama Medan	Objek penelitian, waktu dan tempat penelitian berbeda	yang terjadi belum berjalan dengan baik, karena format laporan belum sesuai dengan format laporan manajemen pusat. Hal ini menyebabkan ungkapan tentang pemimpin perusahaan kurang berhasil dalam mengarahkan setiap anggota nya.
2	Meri Anianda Martianti & Iryadi Program study Akuntansi, Institut Bisnis dan Informatika	Akuntansi Pertanggungja waban Dalam Penilaian kinerja Pusat Biaya Studi Kasus Pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor,	Persamaan : Menganalisis Akuntansi Pertanggungja waban Perbedaan terletak pada objek, waktu, dan tempat penelitian.	Pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban yang ada di PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor, sudah diterapkan dengan baik. Dengan terpenuhinya beberapa hal seperti pembebanan pertanggungjawaban



	kesatuan Bogor, Indonesia Februari (2020)	Indonesia		yang cukup jelas yang diperoleh oleh setiap divisi. Serat ter realisasinya
3	Juli Enzelina Sitanggung	Analisis Akuntansi Pertanggungja waban dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan pada PT. ASTRA INTERNASIO NAL TBK – ISUZU CABANG MEDAN (2021)	Persamaan : Menganalisis Akuntansi pertanggungja waban  Perbedaan : Objek, waktu, dan tempat penelitian berbeda.	Pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja pusat pendapatan pada perusahaan PT.ASTRA INTERNASIONAL TBK – ISUZU CABANG MEDAN belum memadai bahkan terlihat masih ada penyimpangan. Anggaran penjualan sudah berfungsi sebagai penilaian kinerja pusat pendapatan. Ini dapat dibuktikan dengan cara menentukan

				penimpangan yang timbul antara anggaran dan realisasi selama satu periode.
4	Fadil Hanafiah Lubis 1 , Leny Suzan SE., M.Si.	PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Kasus pada PT. Perkebunan Sumatera Utara)	<p>Persamaan : Menganalisis Akuntansi pertanggungjawaban</p> <p>Perbedaan : Objek, waktu, dan tempat penelitian berbeda.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial di PT. Perkebunan Sumatera Utara. Besarnya pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban tersebut sebesar 14,8% terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Perkebunan Sumatera Utara. Sisanya sebesar 85,2%, merupakan</p>

				faktor lain diluar variabel bebas yang diteliti.
5	SURYANI  Uni  versitas  Islam  Indragiri  Tembilahan  MULYADI  Uni  versitas  Islam  Indragiri  Temb  ilahan  RIA  FEBRINA	PENGARUH  PENERAPAN  AKUNTANSI  PERTANGGU  NGJAWABA  N,  KOMPETENS  I DAN  KOMITMEN  ORGANISASI  TERHADAP  KINERJA  MANAJERIA  L PT. PULAU  SAMBU  GROUP	Persamaan :  Menganalisi  Akuntansi  pertanggungja  waban  Perbedaan :  Objek, waktu,  dan tempat  penelitian  berbeda.	Penerapan a  kuntansi  pertanggungjawaban  berpengaruh terhadap  kinerja  manajerial  PT. Pulau  Sambu Group.  bagi  pimpinan harus lebih  memperhatikan  karyawan yang  bekerja pada  perusahaan, agar  dapat  menyelesaikan  pekerjaan dengan baik

				<p>dan sesuai dengan tujuan yang diharapkan oleh perusahaan.</p> <p>Penelitian lain yang berminat untuk mendalami bidang akuntansi manajemen di</p> <p>harapkan untuk melakukan penelitian lebih lanjut pada Perusahaan lainnya yang berhubungan dengan Kinerja Manajerial. Sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih luar mengenai apa saja faktor yang dapat mempengaruhi Kinerja</p>
--	--	--	--	---

				Manajerial Perusahaan pada PT. P  ulau Sambu Group
6	Sahala  Purba	Pengaruh  Akuntansi pertanggungja waban sebagai alat bantu bagi manajemen dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya pada PTPN III Medan	Persamaan :  Menganalisi Akuntansi pertanggungja waban  Perbedaan  Objek, waktu, penelitian berbeda	secara parsial variable struktur organisasi dan pelaksanaan atau pengendalian tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pengendalian biaya, sementara perencanaan atau anggaran dan pelaporan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pengendalian biaya.  Secara simultan struktur organisasi, perencanaan atau anggaran, pelaksanaan atau pengendalian dan

				pelaporan berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas pengendalian biaya.
--	--	--	--	--

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis penelitian**

Pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan jenis penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang berusaha menjawab permasalahan berdasarkan data – data. Proses dari penelitian deskriptif adalah menyajikan, menganalisis, menginterpretasikan.

Penelitian ini secara mendalam menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif. Dimana penelitian ini memahami fenomena tentang perilaku, motivasi, tindakan, dan persepsi.

Penelitian ini akan mengumpulkan fakta sebanyak – banyaknya dengan mendapatkan dari data dan tanggapan para karyawan perusahaan.

#### **3.2 Waktu dan Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada PT.Perkebunan Nusantara III Medan Jalan Sei Batang Hari No.2, Simpang Tanjung, Medan Sunggal, Simpang Tj., Kec. Medan Sunggal, Kota Medan, Sumatera Utara 20122. Penelitian ini dilaksanakan pada tanggal 22 mei sampai dengan 22 juni 2023. Hal ini dilakukan untuk melihat bagaimana prosedur penilaian kinerja yang terjadi di perusahaan dan melihat bagaimana proses penilaian kinerja tersebut dilaksanakan.

#### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

Pada penelitian ini jenis data yang digunakan adalah data primer. Data ini diperoleh dari pihak-pihak tertentu di PT. Perkebunan Nusantara III Medan. Karena data primer adalah data yang didapat melalui responden maka penelitian ini mendapatkan data melalui survei atau wawancara dengan pihak manajemen pusat dan manajemen divisi.

#### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data adalah sebuah proses yang menentukan terhadap proses serta hasil dari penelitian yang akan dilaksanakan. Pengumpulan data dilaksanakan dengan cara membaca, dan mempelajari teori – teori yang dapat membantu pelaksanaan penelitian ini.

Definisi pengumpulan data sendiri adalah Untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan penelitian. Proses pengumpulan data ditentukan oleh variabel – variabel yang ada pada hipotesis. Pengumpulan data dilakukan terhadap sampel yang telah ditentukan sebelumnya.

Penggunaan teknik ini adalah sebagai bahan acuan dan pedoman, hal ini dimaksud untuk menggali dan menentukan data – data yang dapat dibuat sebagai landasan teori.

### **3.4.1 Teknik Observasi**

Metode pengumpulan data ini dengan menghimpun data penelitian melalui wawancara, pengamatan, dan penginderaan. Teknik penelitian ini dilakukan secara sistematis

#### **3.4.1.1 Wawancara**

Metode pengumpulan data dengan metode survei dengan menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subjek penelitian. Penelitian ini dilakukan dengan wawancara dimana peneliti berbicara berhadapan langsung dengan responden, wawancara dilakukan dengan pertanyaan terbuka dan menggunakan alat perekam sebagai alat bantu penulis untuk memudahkan dalam memperoleh data yang lebih akurat. Subjek wawancara dilakukan dengan staff pada bagian BOKA (bagian operasional keungan dan akuntansi).

### **3.4.2 Teknik Dokumentasi**

Informasi yang terdapat pada penelitian ini dikumpulkan melalui metode dokumentasi dengan dilakukannya pengumpulan data melalui internet dan pengumpulan data secara



langsung. Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan mencari sumber informasi langsung pada tempat penelitian. Beberapa hal yang dilakukan adalah dengan mencari informasi mengenai melihat struktur organisasi perusahaan dan laporan keuangan yang berhubungan dengan penelitian. Dokumentasi menghasilkan beberapa jenis dokumen sesuai dengan yang penulis butuhkan. Penulis mendapatkan dokumentasi yang berhubungan dengan penelitian baik dalam bentuk fisik maupun dalam bentuk dokumen yang diberikan langsung oleh responden.

### **3.4.3 Studi Kepustakaan**

Metode pengumpulan data pada penulisan proposal skripsi ini dilakukan dengan data pustaka yang dikumpulkan dalam bentuk jurnal penelitian yang sudah ada maupun dari jurnal penelitian yang berkaitan dengan data pustaka yang dibutuhkan selama penelitian. Metode yang digunakan selain menggunakan pustaka jurnal juga melakukan literatur dari artikel dan berbagai jurnal yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Agar memperoleh landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini.

### **3.5 Teknik Analisis Data**

Pada penelitian ini analisis data yang digunakan adalah Teknik analisis deksriptif kualitatif. Dimana Teknik ini merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi agar mudah dipahami. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data mengenai laporan penilaian kinerja perusahaan. Langkah – Langkah yang dilakukan dalam mengolah data :

1. Mengumpulkan data yang berkaitan dengan penelitian seperti struktur organisasi dan laporan penilaian kinerja perusahaan.
2. Perhitungan tingkat kesehatan pada penilaian kinerja perusahaan pada PTPN III

