

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1.Latar Belakang Penelitian**

Setiap perusahaan mempunyai tujuan yang akan dicapai antara lain laba yang tinggi, menguasai pasar, pertumbuhan suatu perusahaan, mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan serta mensejahterakan anggota masyarakat. Pengaruh lingkungan dan perkembangan suatu perusahaan yang semakin kompleks akan mengakibatkan tugas manajemen puncak dalam mencapai suatu tujuan perusahaan akan semakin sulit pula. Untuk mengatasi hal tersebut maka perusahaan haruslah mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk tujuan pengambilan suatu keputusan. Sehubungan dengan itu maka peranan akuntansi pun semakin dibutuhkan terutama untuk memperoleh informasi tersebut. Peran serta manajer sangat dibutuhkan dalam mengaktualisasikan peranan akuntansi tersebut sebagai alat pengawasan biaya yang kita kenal dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Akutansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi kinerja pusat-pusat pertanggungjawaban dan memudahkan pengendalian atas hasil dan biaya yang menjadi tanggungjawab manajer yang bersangkutan. Menurut sistem ini, unit unit yang ada dalam organisasi tersebut dibagi menjadi pusat-pusat pertanggungjawaban, dan keseluruhan pusat pertanggungjawaban ini membentuk jenjang hirarki dalam suatu organisasi. Agar bermanfaat, maka akuntansi pertanggungjawaban harus

disusun anggaran setiap manajemen yang dicantumkan dalam laporan pertanggungjawaban.

Setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai manajer yang bertanggung jawab atas kegiatan yang terjadi didalam pusat yang dipimpinnya, dan secara periodik manajer tersebut akan mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada pimpinan perusahaan. Dari hasil kerja para manajer pusat pertanggungjawaban tersebut kemudian akan dinilai prestasi yang telah dicapai masing-masing oleh manajer dan berdasarkan hal tersebut, maka para manajer mencoba mencari jawaban mengapa hasil yang dicapai tidak sesuai dengan apa yang telah direncankannya.

Akuntansi pertanggungjawaban banyak dipakai oleh perusahaan karena memungkinkan perusahaan untuk merekam seluruh aktivitas usahanya, kemudian mengetahui unit mana yang bertanggung jawab atas aktivitas tertentu, dan menentukan unit usaha mana yang tidak berjalan secara efisien. Akuntansi pertanggungjawaban membebaskan tanggung jawab kepada manajer pusat pertanggungjawaban.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Seorang karyawan dapat memiliki kinerja yang baik jika pelaksanaan kerja didukung oleh kemampuan yang cukup, namun kemampuan saja tidaklah cukup, disinilah peranan motivasi sebagai faktor pembela antara pegawai memiliki kemampuan yang cukup untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan, tetapi jika tidak didukung dengan motivasi yang kuat maka

kinerja tidak akan maksimal. Konsep akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu bagian dari akuntansi manajemen. Konsep akuntansi pertanggungjawaban ini memandang perusahaan sebagai suatu kesatuan dari beberapa bagian organisasi, dalam konsep ini manajer akan memberikan dan bertanggungjawab terhadap kegiatan yang dilakukan.

Tujuan akuntansi pertanggungjawaban atas penilaian kinerja manajemen adalah untuk memastikan bahwa individu-individu pada seluruh tingkatan perusahaan telah memberikan kontribusi yang memuaskan terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara menyeluruh serta memberikan bantuan kepada manajer divisi dalam menjalankan dan merencanakan aktivitas perusahaan yang berguna sebagai dasar penilaian yang sewajarnya terhadap para manajer divisi tersebut dan evaluasi hasil kerja suatu pusat pertanggungjawaban untuk meningkatkan operasi-operasi perusahaan di waktu yang akan datang.

Karakteristik utama pusat pertanggungjawaban setiap kegiatan yang akan dilakukan dan memberi laporan kepada aktual mengenai kegiatannya. Terdapat empat jenis pusat pertanggungjawaban yaitu pusat biaya, pusat laba, pusat inventasi, dan pusat pendapatan. Pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya hanya bertanggungjawab hanya mengenai biaya. Pusat pendapatan adalah suatu pusat peranggungjawaban dimana manajernya hanya bertanggungjawab mengenai penjualan, pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya bertanggungjawab mengenai pendapatan dan biaya. Pusat inventasi adalah suatu pusat

pertanggungjawaban dimana manajernya bertanggungjawab mengenai pendapatan, biaya, dan inventasi.

Dari keempat jenis pusat pertanggungjawaban yang ada tersebut, penulis hanya menfokuskan pada pusat inventasi yang meliputi tiga aspek yaitu perencanaan, pengendalian dan pelaporan. Adapun dasar yang digunakan untuk menilai pelaksanaan dari masing-masing pusat pertanggungjawaban tersebut adalah melalui anggaran.

Demikian halnya pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan yang beralamat di Jl. Letjen Suprpto No. 2 Medan menghadapi tantangan eksternal berupa persaingan bisnis yang tinggi, lingkungan usaha yang semakin dinamis dan sulit diprediksi. Sejalan dengan tantangan bisnis tersebut PT. Perkebunan Nusantara IV medan sangat perlu menerapkan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai sebagai alat penilaian kinerja manajemen. PT. Perkebunan Nusantara IV Medan atau disingkat dengan PTPN 4 adalah perusahaan perseroan yang bergerak dibidang usaha agrobisnis dan agroindustri. PTPN 4 Medan 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 dihasilkan dan kegiatan pendukung lainnya, sebagai perusahaan besar dengan jumlah karyawan dan pekerja yang banyak ,maka kebijakan pembentukan akuntansi pertanggungjawaban merupakan hal penting untuk perusahaan agar mampu mencapai tujuan yang diharapkan.

PT. Perkebunan Nusantara IV Medan 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 IV Medan memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja keuangan setiap tahunnya melalui pembentukan pusat pertanggungjawaban. Hal ini menjadikan bahwa 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 IV Medan 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 yang telah ditetapkan didalam anggaran awal periode.

**Tabel 1.1**  
**PT. Perkebunan Nusantara IV Medan**  
**Data Anggaran dan Realisasi Laba Rugi**  
**Tahun 2017.**

<b>Keterangan</b>	<b>Anggaran</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Penyimpangan</b>
<b>Pendapatan Usaha</b>	<b>Rp. 6.702.535.875.000</b>	<b>Rp. 5.370.238.598.576</b>	<b>Rp. 1.332.297.276.424</b>
<b>Biaya Usaha</b>	<b>Rp. 1.386.152.066.000</b>	<b>Rp. 1.210.763.094.287</b>	<b>Rp. 175.388.971.713</b>
<b>Laba Usaha</b>	<b>Rp. 904.909.579.000</b>	<b>Rp. 1.315.707.604.165</b>	<b>Rp. 410.798.025.165</b>

*Sumber : PT. Perkebunan Nusantara IV Medan*

Berdasarkan data diatas dimana hasil penyimpangan antara anggaran danrealisasi pendapatan, biaya, dan laba pada PT.Perkebunan Nusantara IV Medan Maka pada pendapatan dilihat dari anggarannya sebesar Rp.6.702.535.875.000 dan realisasinya Rp.5.370.238.598.576 maka penyimpangannya Rp.1.332.297.276.424 sedangkan biaya usaha nilai anggarannya sebesarRp.1.386.152.066.000 dan realisasinya Rp.1.210.763.094.287 maka penyimpangannya Rp. 175.388.971.713. Dilihat dari tabel 1.1 maka dapat diketahui bahwa anggaran telah sesuai dengan realisasi, dan terdapat penyimpangan yang bersifat menguntungkan sebesar Rp.410.798.025.165.

Berdasarkan uraian tersebut dapat diketahui betapa pentingnnya penerapan akuntansi pertanggungjawaban, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul:“**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA MANAJEMEN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV MEDAN**”.

## 1.2. Perumusan Masalah

Setiap organisasi dalam melaksanakan kegiatannya pasti akan menghadapi suatu masalah. Masalah adalah keadaan yang menyimpang dari yang diharapkan, sehingga menjadi hambatan bagi organisasi dalam mencapai tujuan.

Menurut Sijabat **“Masalah penelitian sebaiknya dinyatakan dalam bentuk pertanyaan yang mengekspresikan secara jelas hubungan antara dua atau lebih variabel”**.<sup>1</sup> Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya maka menjadi masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah **:“Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja manajemen PT. Perkebunan Nusantara IV Medan?”**.

## 1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan untuk menilai kinerja manajemen pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.

## 1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi penulis, menambah wawasan dan pengetahuan dan memberikan kesempatan mengaplikasikan penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja manajemen pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.

---

<sup>1</sup> Jadongan Sijabat, **Metodologi Penelitian Akuntansi**, Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2014, Hal. 37.

2. Bagi manajemen perusahaan yang diteliti, memberikan sumbangan pemikiran dalam bidang penerapan akuntansi pertanggungjawaban serta kondisi yang diperlukan agar penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat memberikan manfaat yang maksimal.
3. Bagi peneliti lainnya, dapat dijadikan sebagai bahan acuan atau referensi untuk melakukan penelitian yang serupa pada masa yang akan datang.



## **BAB II**

### **URAIAN TEORITIS**

#### **2.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban**

Menurut Arfan ikhsan dalam bukunya mendefenisikan akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut :

**“Akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) merupakan istilah yang digunakan dalam menjelaskan akuntansi perencanaan serta pengukuran dan evaluasi kinerja organisasi sepanjang garis pertanggungjawaban.”<sup>2</sup>**

Dari defenisi tersebut jelaslah 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 salah satu konsep dari akuntansi manajemen dan merupakan suatu sistem dalam akuntansi yang dihubungkan dengan pusat pertanggungjawaban. Inti dari akuntansi pertanggungjawaban adalah bahwa setiap pusat pertanggungjawaban ini harus bertanggungjawab atas segala hal yang berada di bawah pengendaliannya. Apabila terjadi penyimpangan, maka dapat dilakukan usaha untuk mencari apa penyebabnya, siapa yang harus bertanggungjawab dan dapat menjadi masukan bagi manajemen dan mengambil suatu keputusan yang berguna bagi suatu perusahaan.

---

<sup>2</sup> Arfan Ikhsan, **Akuntansi Keperilakuan**, Edisi Kedua: Salemba Empat, Jakarta, 2010, Hal.203.

## **2.2 Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban**

### **2.2.1 Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Dari defenisi akuntansi pertanggungjawaban yang dikemukakan oleh para ahli di atas, maka dapat dinyatakan tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk:

1. Mengajak karyawan untuk melakukan pekerjaan yang benar serta yang bertanggungjawab atas penyimpangan biaya maupun penghasilan (pendapatan) perusahaan.
2. Menghimpun informasi kinerja berdasarkan segmen dan melaporkan hasil-hasil dari manajer yang bertanggungjawab kepada tingkat manajemen yang lebih tinggi.

Karakteristik utama akuntansi pertanggungjawaban adalah memfokuskan pada pusat-pusat pertanggungjawaban. Hal ini perlu menjadi fokus perhatian karena proses pengendalian manajemen dilaksanakan oleh manajer yang memimpin suatu pusat pertanggungjawaban dan informasi akuntansi yang bermanfaat dalam proses ini harus berkaitan dengan area tanggungjawab manajer.

### **2.2.2 Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Manfaat akuntansi pertanggungjawaban bagi manajemen yaitu memberikan kesempatan kepada para manajer untuk merumuskan sasaran mereka sendiri dan membuat keputusan dalam rangka tanggungjawab yang didelegasikan oleh manajer di atasnya. Manajer yang lebih tinggi akan menerima laporan kinerja

sebagai alat yang bermanfaat untuk melakukan tindakan koreksi ditengah berlangsungnya aktivitas itu sendiri apabila terjadi penyimpangan.

## **2.3 Pusat – Pusat Pertanggungjawaban**

### **2.3.1 Pengertian Pusat Pertanggungjawaban**

Pusat pertanggungjawaban adalah unit-unit pada sebuah organisasi yang memiliki tugas, tanggungjawab, wewenang tertentu untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang dipimpin oleh seorang manajer.

Menurut Adanan Silaban dan Meilinda Stefani Harefa: **“Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit atau fungsi yang dipimpin (dikepalai) oleh seorang manajer yang bertanggungjawab secara langsung atas kinerja pusat pertanggungjawaban tersebut .”**<sup>3</sup>

Sementara Sumarsan menyatakan: **“Pusat tanggungjawab dapat diartikan sebagai setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas kegiatan-kegiatan dalam unit kerjanya. Pusat pertanggungjawaban pada dasarnya dibentuk untuk mencapai suatu sasaran tertentu.”**<sup>4</sup>

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

---

<sup>3</sup> Adanan Silaban dan Meilinda Stefani Harefa, **Sistem Pengendalian Manajemen**, Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2017, Hal. 130

<sup>4</sup> Thomas Sumarsan, **Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja**, Cetakan Pertama: Indeks, Jakarta, 2010, Hal. 81

### 2.3.2 Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban

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 beban, pusat laba, dan pusat investasi.”**<sup>5</sup>

#### 1. Pusat Pendapatan (*Revenue Center*)

Pusat pendapatan merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dari suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar pendapatan yang diperoleh, yang diukur atas dasar satuan moneter pendapatan yang dihasilkannya.

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

#### 2. Pusat Biaya (*Cost Center*)

Pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajer bertanggungjawab untuk mengendalikan biaya yang terjadi di unit tersebut, dan tidak bertanggungjawab dari segi keuangan untuk laba maupun investasi dari unitnya. Menurut Bustami dan Nurlela bahwa **“Biaya atau cost adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu”**.<sup>7</sup>

Prestasi keluaran dari suatu pusat pertanggungjawaban biasanya diukur dengan melihat sampai sejauh mana keefektifan pusat pertanggungjawaban

---

<sup>5</sup> Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, *Manajemen Control System, 11<sup>th</sup> Edition, Sistem Pengendalian Manajemen*, Alih Bahasa: F.X. Kurniawan Tjakrawala, Buku Satu, Edisi Kesebelas: Salemba Empat, Jakarta, 2012, Hal. 175

<sup>6</sup> Jadongan Sijabat, *Akuntansi Intermediate: Konsep dan Aplikasi*, Jilid Dua, Edisi Revisi: Bina Media Perintis, Medan, 2013, Hal. 117

<sup>7</sup> Bastian Bustami dan Nurlela, *Akuntansi Biaya*, Edisi Keempat: Mitra Wacana Media, Jakarta, 2013, Hal. 7

tersebut. Efisiensi berarti menunjukkan prestasi keuangan dari pimpinan yang diukur dengan membandingkan nilai output, input, pemeliharaan skedul produksi dan sebagainya sehingga dapat dikatakan bahwa pengukuran prestasi manajemen dinilai atas dasar biaya dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Terjadi biaya dalam pusat pertanggungjawaban tidak selalu sebagai akibat keputusan yang diambil oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Dengan demikian tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu pusat pertanggungjawaban dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan.

### **3. Pusat laba (*Profit Center*)**

Pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajer menilai atau tanggungjawabnya untuk mengendalikan penghasilan, biaya, dan laba yang terjadi di unit tersebut. Pusat laba umumnya terdapat pada organisasi yang dibagi-bagi berdasarkan divisi-divisi penghasilan laba (organisasi divisional). Organisasi divisional biasanya ditetapkan pada perusahaan yang menghasilkan lebih dari satu macam produk atau jasa. Dalam hal ini manajer divisi menetapkan harga jual, strategi pemasaran dan kebijakan produksi. Pusat pertanggungjawaban ini bertanggungjawab terhadap laba yakni selisih antara penghasilan dan biaya. Pusat laba akan diterapkan dengan baik apabila perusahaan melakukan divisionalisasi dimana suatu divisi organisasi bertanggungjawab atas kegiatan produksi maupun pemasaran dari produksi yang dihasilkan. Mengukur kinerja yang dapat dilakukan dengan menilai apakah laba yang dianggarkan sebelumnya dapat tercapai atau tidak.

Menurut Thomas Sumarsan, perusahaan yang menggunakan pusat laba memiliki manfaat dan keunggulan sebagai berikut ini:

1. Pusat laba mengharuskan disiplin atas identifikasi dan penyelesaian masalah. Manajemen wajib mempelajari semua aspek bisnis dalam mengembangkan pusat laba unit bisnis/divisi. Hal ini dapat memungkinkan adanya kesempatan untuk menilai kembali setiap kegiatan dan memeriksa kembali kebijakan dan program;
2. Pusat laba menyediakan pengarahan ke semua tingkatan manajemen. Hal ini membantu mengembangkan kesadaran akan laba diseluruh lapisan organisasi dan merangsang kesadaran akan biaya serta efisiensi biaya;
3. Pusat laba meningkatkan koordinasi. Hal tersebut memberikan suatu cara untuk menyesuaikan usaha-usaha untuk mencapai cita-cita;
4. Pusat laba meningkatkan koordinasi dalam organisasi sehingga para manajer dalam organisasi lebih bebas dan lebih cepat untuk mengambil keputusan yang semuanya untuk mencapai tujuan perusahaan;
5. Pusat laba menyediakan suatu cara untuk memperoleh ide dan kerja sama dari semua tingkatan manajemen. Keahlian dan pengetahuan dari semua manajer dibutuhkan untuk mengembangkan rencana yang paling efektif. Partisipasi dari semua tingkatan mengeluarkan ide-ide dan mengkomunikasikan tujuan serta untuk memperoleh dukungan atas rencana akhir. Manajer yang berpartisipasi belajar mengenai apa yang diharapkan; yaitu mengembangkan komitmen terhadap cita-cita dimana mereka turut berpartisipasi dalam penetapannya;
6. Pusat laba meningkatkan kualitas keputusan karena semua karyawan dalam organisasi sadar dan terlibat dalam penyusunan pusat pertanggungjawaban laba (pusat pendapatan - pusat biaya);
7. Pusat laba menyediakan suatu tolak ukur untuk mengevaluasi kinerja aktual dan meningkatkan kemampuan dari individu-individu, seperti: *return on investment* (ROI), *return on equity* (ROE), *return on asset* (ROA), rasio laba bersih dan indikator keuangan lainnya.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Thomas Sumarsan, *Op.Cit.*, Hal. 124

#### 4. Pusat investasi (*Investment Center*)

Pusat investasi merupakan unit organisasi yang prestasi manajernya diukur berdasarkan penghasilan yang diperiksa sesuai dengan biaya sekaligus aktiva dan modal yang diinvestasikan pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya dengan tujuan mencapai satu imbalan investasi *return on investment* (ROI) yang memuaskan. Penilaian prestasi pusat investasi pada dasarnya dapat dilakukan dengan menggunakan metode sebagai berikut :

1. *Return On Investment/ ROI*
2. *Laba Residu/ Economic Value added* (EVA)

Pertama, tingkat pengembalian ROI, merupakan salah satu rasio yang berfungsi untuk mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang diinvestasikan dalam aktiva yang digunakan dalam operasional perusahaan untuk menghasilkan laba, sehingga rasio tingkat pengembalian investasi / Return On Investment adalah :

$$\mathbf{ROI} = \frac{\mathbf{Total\ Laba\ Bersih}}{\mathbf{Total\ Investasi}}$$

Kedua, Economic Value Added (EVA) merupakan ukuran keberhasilan manajemen perusahaan baik atau efektif. Jika manajer menitikberatkan operasional pada EVA sudah pasti akan membantu mereka untuk beroperasi secara konsisten untuk memaksimalkan nilai pemegang saham.

EVA merupakan jumlah uang bukan rasio, EVA dapat diperoleh dari selisih laba bersih operasional dengan beban modal, sehingga rumus EVA adalah sebagai berikut :

- a. EVA= Laba bersih sebelum pajak-pajak-beban modal

- b.  $EVA = \text{Laba bersih operasional} - \text{beban modal}$
- c.  $EVA = \text{Biaya modal} \times \text{modal yang digunakan}$

Adapun ukuran prestasi yang dipakai dipusat investasi adalah ROI. Oleh sebab itu, dalam pusat investasi manajer harus berhati-hati dalam menentukan besar dana investasi yang diperlukan. Harta yang diinvestasikan haruslah benar-benar mempunyai hubungan langsung dengan operasi pokok perusahaan yang utamakan untuk dibeli, sedangkan yang tidak bersifat langsung seumpamanya harus dihindari karena jika terjadi kesalahan dalam pemilihan aktiva yang dibeli dapat berakibat dana investasi terlalu besar.

Dalam pusat investasi manajer memiliki tanggungjawab dan otorisasi pengambilan keputusan-keputusan yang mempengaruhi tidak hanya biaya dan pendapatan saja, tetapi juga aset yang di investasikan dalam pusat pertanggungjawaban kinerja pusat investasi, dengan cara membandingkan laba atas investasi yang tercapai terhadap imbalan yang telah dianggarkan akan dipersyaratkan.

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

Pada dasarnya Akuntansi pertanggungjawaban lebih menitikberatkan pada pertanggungjawaban atas kejadian dan kontrol secara individual. Akuntansi pertanggungjawaban memperbaiki hubungan antara informasi akuntansi yang ditampilkan dari segi perencanaan, pengendalian, dan pelaporan, karena perencanaan biaya dilakukan dengan sistem anggaran dan diakumulasikan



berdasarkan pertanggungjawaban laporan setiap segmen sehingga manajer dapat melakukan penilaian dan penghargaan secara lebih tepat.

#### **2.4.1 Aspek Perencanaan**

Salah satu fungsi manajemen adalah sebagai fungsi perencanaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Perencanaan (*planning*) berarti menghubungkan kenyataan, merumuskan tindakan yang dianggap perlu untuk mencapai tujuan. Setiap perencanaan haruslah didasarkan pada kenyataan, karena perencanaan itu merupakan pekerjaan dalam jangka panjang dalam pelaksanaan strateginya. Dalam perusahaan yang mencari laba (*profit oriented*), tiap produk utama merupakan suatu program. Penyusunan anggaran merupakan bagian dari aspek perencanaan. Anggaran merupakan suatu perencanaan dan kebijaksanaan manajemen untuk masa yang akan datang sebagai pedoman bagi kegiatan pada periode yang telah ditentukan. Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur, alat pembandingan untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan suatu perusahaan.

Dengan membandingkan antara apa yang tertuang didalam anggaran dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, sehingga dapat dinilai apakah perusahaan telah mencapai tujuan atau tidak. Proses perencanaan manajemen dilakukan dengan empat tahap yaitu :

##### **a. Penyusunan Program (rencana jangka panjang)**

Penyusunan program merupakan proses pengambilan keputusan mengenai program yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dan penaksiran sumber yang dialokasikan kepada setiap program tersebut. Program merupakan rencana jangka

panjang untuk mencapai tujuan perusahaan yang 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 seperti yang ditetapkan dalam rencana jangka panjang. Jika anggaran tidak disusun berdasarkan program, pada dasarnya perusahaan seperti berjalan tanpa tujuan yang jelas.

b. Penyusunan Anggaran atau penganggaran (Anggaran Jangka Pendek)

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan. Dalam proses penyusunan anggaran, informasi akuntansi pertanggungjawaban berfungsi sebagai alat pengiriman peran kepada manajer yang diberi peran dalam pencapaian 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>

Menurut Lubis berikut beberapa fungsi anggaran yaitu:

1. **Anggaran merupakan hasil akhir dari proses perencanaan perusahaan.**
2. **Anggaran merupakan cetak biru perusahaan untuk bertindak yang mencerminkan prioritas manajemen dalam alokasi sumber daya organisasi.**
3. **Anggaran bertindak sebagai alat komunikasi internal yang menghubungkan beragam departemen atau divisi organisasi antara yang satu dengan yang lain dan dengan manajemen puncak.**

---

<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, 2010, Hal.1

4. Dengan menetapkan tujuan dalam kriteria kinerja yang dapat diukur, anggaran berfungsi sebagai standar terhadap hasil operasi aktual dapat dibandingkan.
5. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen untuk menemukan bidang-bidang yang menjadi kekuatan atau kelemahan perusahaan.
6. Anggaran mencoba untuk mempengaruhi dan memotivasi baik manajer maupun karyawan untuk terus bertindak dengan cara yang konsisten dengan operasi yang efektif dan efisien serta selaras dengan tujuan organisasi.<sup>10</sup>

c. Realisasi dan 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 staf dan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Apabila terjadi perbedaan yang mencolok antara rencana anggaran dan laporan realisasi pada periode yang sama, maka hal itu disebut sebagai penyimpangan-penyimpangan yang dibagi menjadi dua sifat yang berbeda yaitu:

- a. Penyimpangan yang bersifat menguntungkan (*favorable*)
- b. Penyimpangan yang bersifat tidak menguntungkan (*unfavorable*)

Selama periode aktual, pencatatan dilakukan terhadap sumber daya yang digunakan, dinyatakan sebagai biaya dan pendapatan yang diperoleh.

d. Pelaporan dan Analisis

Setelah pekerjaan dilakukan dan hasilnya dicatatkan serta dilaporkan, kemudian hasil pelaporan dianalisa untuk mengetahui adanya penyimpangan.

---

<sup>10</sup> Arfan Ikhsan Lubis, **Op.Cit.**, Hal.227

Analisa penyimpangan biaya dapat diartikan membuat pemeriksaan akan dapat diketahui mengapa terjadi penyimpangan tersebut, berapa besarnya, dimana terjadinya, dan siapa yang bertanggungjawab atas penyimpangan tersebut.

Laporan pertanggungjawaban pelaksanaan kerja mempunyai tujuan, yaitu :

- a. Memberikan sejumlah informasi kepada manajer dan pengawasnya mengenai pelaksanaan kerja mereka dalam bidang-bidang yang menjadi tanggungjawab.
- b. Mendorong para manajer dan pengawas untuk mengambil tindakan langsung yang digunakan untuk memperbaiki pelaksanaan kerja.

#### **2.4.2 Aspek Pengendalian**

Aspek pengendalian akuntansi pertanggungjawaban sangat berguna bagi perusahaan untuk mengukur kinerja setiap 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 dianggarkan diawal periode. Hasil perbandingan tersebut akan disusun apakah ada penyimpangan baik itu penyimpangan yang menguntungkan, ataupun penyimpangan yang tidak menguntungkan. Sebagai pengendalian akuntansi pertanggungjawaban sangat tidak mungkin sebagai manajer puncak mengendalikan seluruh kegiatan operasi organisasinya secara perseorangan. Untuk itu diperlukan sistem pengendalian yang dapat menjamin dan menyakinkan manajer puncak bahwa anggota-anggota

organisasinya dalam melaksanakan wewenang dan tanggungjawab sesuai dengan keinginan manajer puncak. Sukrisno mendefinisikan bahwa: **“Aktivitas pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang membantu memastikan bahwa arahan manajemen dilaksanakan”**.<sup>11</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. Untuk menghasilkan suatu pengendalian manajemen yang baik dalam suatu perusahaan perlu adanya audit internal yang merupakan unit kerja yang bertugas membantu direktur utama dengan mengadakan penilaian atas sistem pengendalian, pengelolaan dan pelaksanaan serta memberikan saran perbaikannya, memiliki peranan yang sangat penting untuk ikut membantu dalam mewujudkan sistem pengendalian internal dengan menjalankan fungsi pengawasan dan berperan sebagai mitra strategi unit kerja dalam mencapai sasaran usaha.

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 untuk membantu seluruh anggota pimpinan, agar dapat melaksanakan kewajiban-kewajiban dalam mencapai tujuan organisasi secara efisien, efektif dan ekonomis.

---

<sup>11</sup> Sukrisno Agoes, *Auditing: Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan oleh Akuntan Publik*, Buku Satu, Edisi Keempat: Salemba Empat, Jakarta, 2012, Hal. 101

### 2.4.3 Aspek Pelaporan

Setiap manajer pusat pertanggungjawaban akan membuat ikhtisar dari pelaksanaan kegiatan pusat pertanggungjawaban yang berada pada pengawasannya dan ikhtisar ini akan menunjukkan prestasi kerja manajemen pusat pertanggungjawaban. Ikhtisar ini dibuat dalam bentuk laporan yang disebut sebagai laporan pertanggungjawaban. Didalam laporan pertanggungjawaban akan menyajikan biaya yang telah dikeluarkan dan pendapatan yang diperoleh sesungguhnya dengan yang dianggarkan sebelumnya sehingga dapat menjadi alat penilaian kinerja oleh setiap pusat pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan.

Menurut Carter, **“Pelaporan tanggung jawab (*responsibility reporting*) adalah fase pelaporan dari akuntansi tanggung jawab”**.<sup>12</sup>

Menurut Carter pandangan tradisional, laporan tanggung jawab memiliki dua tujuan utama:

1. **Memotivasi orang untuk mencapai kinerja yang tinggi dengan cara melaporkan efisiensi maupun inefisiensi ke manajer-manajer yang bertanggung jawab beserta atasan mereka.**
2. **Menyediakan informasi yang membantu manajer yang bertanggung jawab untuk mengidentifikasi inefisiensi sehingga mereka dapat mengendalikan biaya.**<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> William K. Carter, *Cost Accounting, 14<sup>th</sup> Edition, Akuntansi Biaya*, Alih Bahasa, Krista, Buku Dua, Edisi Keempat Belas: Salemba Empat, Jakarta, 2011, Hal. 113

<sup>13</sup> **Ibid, hal. 113**

Menurut Carter, untuk meningkatkan efektivitasnya, maka laporan tanggung jawab 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.**
6. **Laporan sebaiknya menyampaikan rincian yang memadai namun tidak berlebihan.**
7. **Laporan sebaiknya membandingkan biaya aktual dengan biaya yang dianggarkan, atau standar yang telah ditentukan sebelumnya dengan hasil aktual.**
8. **Laporan sebaiknya bersifat analitis.**
9. **Laporan untuk manajemen operasi sebaiknya dinyatakan dalam unit fisik maupun dalam nilai dolar, karena informasi dalam nilai dolar bisa saja tidak relevan bagi seorang penyedia.<sup>14</sup>**

Berdasarkan hal tersebut maka jenis laporan yang dibuat harus sesuai dengan pihak yang menggunakannya, karena itu untuk pengawasan dalam mendapatkan informasi lainnya manajemen akan berhubungan dengan laporan untuk kepentingan dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Laporan perencanaan berhubungan dengan program-program yang akan diantisipasi dalam hubungan dengan operasi-operasi atau kondisi-kondisi keuangan masa yang akan datang. Isi laporan pertanggungjawaban yang disajikan biasanya tergantung pada kebutuhan dan situasi.

---

<sup>14</sup> Loc. Cit.

## 2.5 Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja

### 2.5.1 Pengertian Kinerja

Penilaian kinerja dalam suatu perusahaan adalah mutlak harus dilakukan, karena penilaian merupakan alat ukur bagi direktur dan manajer dalam melaksanakan wewenang yang dilimpahkan kepadanya. Kemampuan para manajer untuk mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan dalam rangka memperoleh laba usaha dalam jangka pendek dan jangka panjang. Pengukuran hasil kinerja para manajer perusahaan itulah yang disebut dengan penilaian kinerja perusahaan.

Menurut Rudianto: **“Kinerja adalah gambaran tentang pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi”**.<sup>15</sup> Sedangkan penilaian kinerja menurut Rudianto: **“Penilaian Kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasi suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, serta kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.”**<sup>16</sup>

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk mendorong perilaku yang semestinya melalui umpan balik berupa pemberian penghargaan atas hasil kinerja yang baik dan dengan pertimbangan memberi hukuman atas kinerja yang kurang memuaskan.

---

<sup>15</sup> Rudianto, **Akuntansi Manajemen: Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis**, Edisi Pertama: Erlangga, Jakarta, 2018, Hal. 186

<sup>16</sup> **Ibid., Hal.187**



### **2.5.2 Penilaian atau Pengukuran Kinerja Pusat Laba**

Seperti yang telah dijelaskan diatas dimana 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. Penilaian kinerja dilakukan untuk menyediakan umpan balik bagi karyawan dan dasar distribusi penghargaan agar manfaat untuk memotivasi karyawan bekerja dengan baik dan meningkatkan kinerja mereka karena adanya penghargaan khusus terhadap hasil kerja mereka, dan atau memberikan hukuman (*punishment*) bagi yang lalai. 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 dalam bentuk keuangan maupun non keuangan.

#### **1. Keuangan**

Kinerja keuangan perusahaan merupakan hasil dari banyak keputusan individual yang dibuat secara terus-menerus oleh manajemen keuangan. Kinerja keuangan merupakan penentuan ukuran-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 menjadi 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 didapatkan 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 pada 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 (*non financial*)**

Kinerja non keuangan merupakan pengukuran yang dilakukan dalam suatu fisik bukan suatu uang serta lebih memfokus 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, waktu.

Pengukuran kinerja non keuangan merupakan pengukuran yang dilakukan dalam satuan fisik bukan dalam satuan mata uang serta lebih memfokuskan pengukuran pada salah satu aspek kinerja. Pengukuran tersebut lebih menunjukkan pada pihak manajemen tentang proses yang sedang berlangsung (bersifat operasional), yang bermanfaat memberikan informasi yang berguna kepada manajemen untuk mengidentifikasi masalah dalam rangka mencapai kesuksesan penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban pada pusat laba.

Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan dan biaya pusat pertanggungjawaban tersebut. Karena laba merupakan selisih antara pendapatan dan 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 Govindaranjan, kinerja manajer pusat laba dapat dievaluasi berdasarkan lima ukuran profitabilitas yaitu :

- 1. Margin kontribusi (*contribution margin*), menunjukkan rentang (*spread*) antara pendapatan dengan beban variabel.**
- 2. Laba langsung (*direct profit*), mencerminkan kontribusi pusat laba terhadap overhead umum dan laba perusahaan.**
- 3. Laba yang dapat dikendalikan, pengeluaran-pengeluaran kantor pusat dapat dikelompokkan menjadi dua kategori: 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, disini perusahaan mengukur kinerja pusat laba domestik berdasarkan laba bersih (*net income*), yaitu jumlah laba bersih setelah pajak.<sup>17</sup>**

---

<sup>17</sup> Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, **Op.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 satandar 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 secara cermat mengamati dan menggolongkan pendapatan dan biaya 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.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Objek Penelitian**

Objek penelitian dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan wilayah Sumatera Utara yang beralamat di Jln. LetJen Suprpto No. 2 Medan. Perusahaan ini bergerak dalam dibidang usaha agrobisnis dan agroindustri. Dalam penulisan skripsi ini, bahwa objek penelitian yang difokuskan mengenai akuntansi pertanggungjawaban sebagai pusat investasi yang meliputi: perencanaan, pengendalian dan pelaporan.

#### **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 dilakukan dengan cara mengumpulkan bahan-bahan penulisan melalui buku-buku teori, artikel dan catatan-catatan kuliah yang relevan dengan pokok bahasan. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan kerangka dasar teori yang kuat untuk memahami bahasan penulisan, serta menganalisis data.

2. Penelitian Lapangan

Penelitian lapangan yaitu penelitian yang dilakukan langsung ke perusahaan yang menjadi objek penelitian untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan. Penelitian dilakukan dengan melakukan suatu wawancara lisan dengan pihak intern yang berwenang pada perusahaan untuk memperoleh data primer.

### **3.3 Jenis Data**

Jenis data dalam penelitian ini adalah :

#### **1. Data Primer**

Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data tersebut meliputi penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja manajemen.

#### **2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi yang dipublikasikan oleh perusahaan. Misalnya: data tentang sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi perusahaan, deskripsi jabatan, data laporan keuangan yang diperoleh dari laporan perencanaan anggaran dan realisasi laba rugi tahun 2017, anggaran dan realisasi neraca tahun 2017.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Cara pengumpulan data yang akan digunakan :

1. Dokumentasi yaitu suatu metode pengumpulan data yang diperoleh dari dokumen internal yang ada pada perusahaan. 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 2017.
2. Wawancara

Menurut Widodo: **“Wawancara adalah kegiatan tanya jawab untuk memperoleh informasi atau data”**.<sup>18</sup> Dengan melakukan wawancara kepada karyawan yang berwenang yaitu bagian akuntansi akan memberikan keterangan mengenai data perusahaan yang berhubungan dengan topik permasalahan penelitian.

### **3.5. Metode Analisis Data**

Dalam menganalisis data dapat dilakukan beberapa metode analisis yang akan disesuaikan dengan keadaan dan bentuk data yang diperoleh dari PTPN4 Medan. Metode yang digunakan untuk menganalisis data sebagai berikut :

1. Metode Deskriptif

Metode deskriptif adalah suatu metode analisis untuk mengumpulkan data, menyusun dan mengklasifikasikan serta menginterpretasikan, sehingga 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.

---

<sup>18</sup> Widodo, **Metodologi Penelitian: Populer dan Praktis**, Edisi Pertama, Cetakan Pertama: Rajawali Pers, Jakarta, 2017, Hal.74

