



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF. DR. HAMKA

**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN PUSAT
PERTANGGUNGJAWABAN PADA
PT PERKEBUNAN NUSANTARA IX (PERSERO)**

SKRIPSI

Putri Amanda Herdini

1202025150

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JAKARTA
2017



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF. DR. HAMKA

**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN PUSAT
PERTANGGUNGJAWABAN PADA
PT PERKEBUNAN NUSANTARA IX (PERSERO)**

SKRIPSI

Putri Amanda Herdini

1202025136

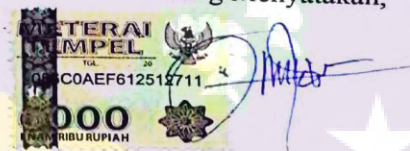
Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JAKARTA
2017

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Skripsi dengan judul **“PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA IX (PERSERO)”** merupakan hasil karya sendiri dan sepanjang pengetahuan dan keyakinan saya tidak mencantumkan tanpa pengakuan bahan-bahan yang telah dipublikasikan sebelumnya atau ditulis oleh orang lain, atau sebagian bahan yang pernah diajukan untuk gelar atau ijazah pada Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA atau perguruan tinggi lainnya. Semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila ternyata di kemudian hari penulisan Skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan di Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA.

Jakarta, 17 Juni 2017
Yang Menyatakan,



(Putri Amanda Herdini)

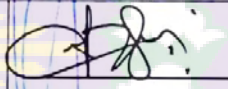
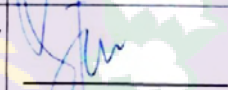
NIM 1202025150

PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

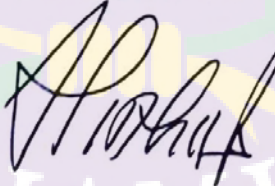
**JUDUL : PENERAPAN AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI
ALAT PENGENDALIAN PUSAT
PERTANGGUNGJAWABAN PADA PT
PERKEBUNAN NUSANTARA IX (PERSERO)**

NAMA : PUTRI AMANDA HERDINI
NIM : 1202025150
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI
TAHUN AKADEMIK : 2016-2017

Skripsi ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diujikan dalam ujian skripsi :

Pembimbing I	Fitrisia, S.E., M.Si., Ak., CA.	
Pembimbing II	Bambang Tutuko, S.E., M.Si., Ak., CA.	

Mengetahui,
Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA


Daran Heriansyah, S.E., M.Si.

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi dengan judul :

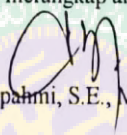
**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI
ALAT PENGENDALIAN PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN PADA
PT PERKEBUNAN NUSANTARA IX (PERSERO)**

Yang disusun oleh :
Putri Amanda Herdini
1202025150

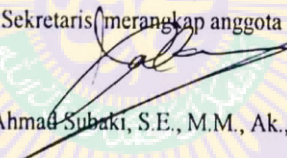
Telah diperiksa dan dipertahankan di depan panitia ujian kesarjanaan strata-satu
(S1) Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah
Prof. DR. HAMKA
Pada tanggal : 17 Juni 2017

Tim Penguji :


Ketua, merangkap anggota :


(Zulpahmi, S.E., M.Si.)

Sekretaris (merangkap anggota :

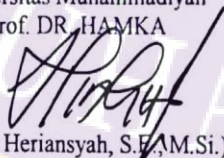

(H. Ahmad Subaki, S.E., M.M., Ak., CA.)

Anggota :



(Sumardi, S.E., M.Si.)

Mengetahui,

★
Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah
Prof. DR. HAMKA


(Daran Heriansyah, S.E., M.Si.)

★
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah
Prof. DR. HAMKA


(Nuryadi Wijiharjono, S.E., M.M.)

**PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Putri Amanda Herdini
NIM : 1202025150
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

“PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA IX (PERSERO)”

Besertaperangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 17 Juni 2017
Yang Menyatakan,



(Putri Amanda Herdini)

ABSTRAKSI

Putri Amanda Herdini (1202025150)

PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA IX (PERSERO).

Skripsi. Program Srata Satu Akuntansi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA. 2017. Jakarta.

Kata Kunci : Akuntansi Pertanggungjawaban dan Pengendalian Pusat Pertanggungjawaban.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan oleh PT Perkebunan Nusantara IX (Persero), proses penyusunan anggaran, dan pengendalian pusat pertanggungjawaban pada PT Perkebunan Nusantara IX (Persero).

Dalam penelitian ini digunakan metode deskriptif analitis, yaitu dengan menganalisis struktur organisasi perusahaan, proses penyusunan anggaran, dan pengendalian yang dilakukan pada pusat-pusat pertanggungjawaban pada PT Perkebunan Nusantara IX (Persero). Variabel yang diteliti adalah akuntansi pertanggungjawaban sebagai variabel independen dan pengendalian pusat pertanggungjawaban sebagai variabel dependen. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa RKAP beserta realisasinya dan laporan keuangan tahun 2011 sampai dengan tahun 2015.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan oleh PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) saat ini sudah berjalan dengan cukup baik. Dalam penyusunan anggaran perusahaan telah menyusun anggaran sesuai dengan wewenang, tugas, dan tanggung jawab di mana masing-masing manajer pusat pertanggungjawaban telah menyusun anggarannya sendiri dengan mempertimbangkan realisasi anggaran tahun sebelumnya. Hasil pengukuran pusat pendapatan dan pusat biaya pada tahun 2011 sampai 2015 memberikan selisih yang tidak menguntungkan. Hasil pengukuran pusat laba divisi tanaman semusim pada tahun 2011 adalah kurang baik, sedangkan pada

tahun 2012 dikatakan baik. Namun pada tahun 2013 sampai dengan tahun 2015 dikatakan kurang baik. Untuk hasil pengukuran pusat laba divisi tanaman tahunan pada tahun 2011 sampai dengan 2015 dikatakan kurang baik. Hasil pengukuran pusat investasi pada tahun 2011 dan 2012 pusat investasi dikatakan baik, sedangkan pada tahun 2013 hingga 2015 dikatakan kurang baik. Ditinjau dari laba residual pada tahun 2011 hingga tahun 2013 manajemen telah mampu menciptakan nilai tambah bagi perusahaan, sedangkan pada tahun 2014 dan 2015 manajemen belum mampu menciptakan nilai tambah bagi perusahaan.

Dari hasil penelitian ini disarankan kepada PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) untuk meningkatkan kinerja perusahaan terutama pada pusat pendapatan dan meminimalkan biaya-biaya yang dikeluarkan agar dapat memperoleh laba yang maksimal.

ABSTRACT

Putri Amanda Herdini (1202025150)

**IMPLEMENTATION OF ACCOUNTING RESPONSIBILY AS TOOLS
CONTROLLING OF ACCOUNTING RESPONSIBILY CENTERS AT
PT PERKEBUNAN NUSANTARA IX (PERSERO).**

Thesis. Bachelor Degree Programs in Accounting Major. Faculty of Economics and Business, University of Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA. 2017. Jakarta.

Keywords : Accounting Responsibility and Controlling of Responsibility Centers.

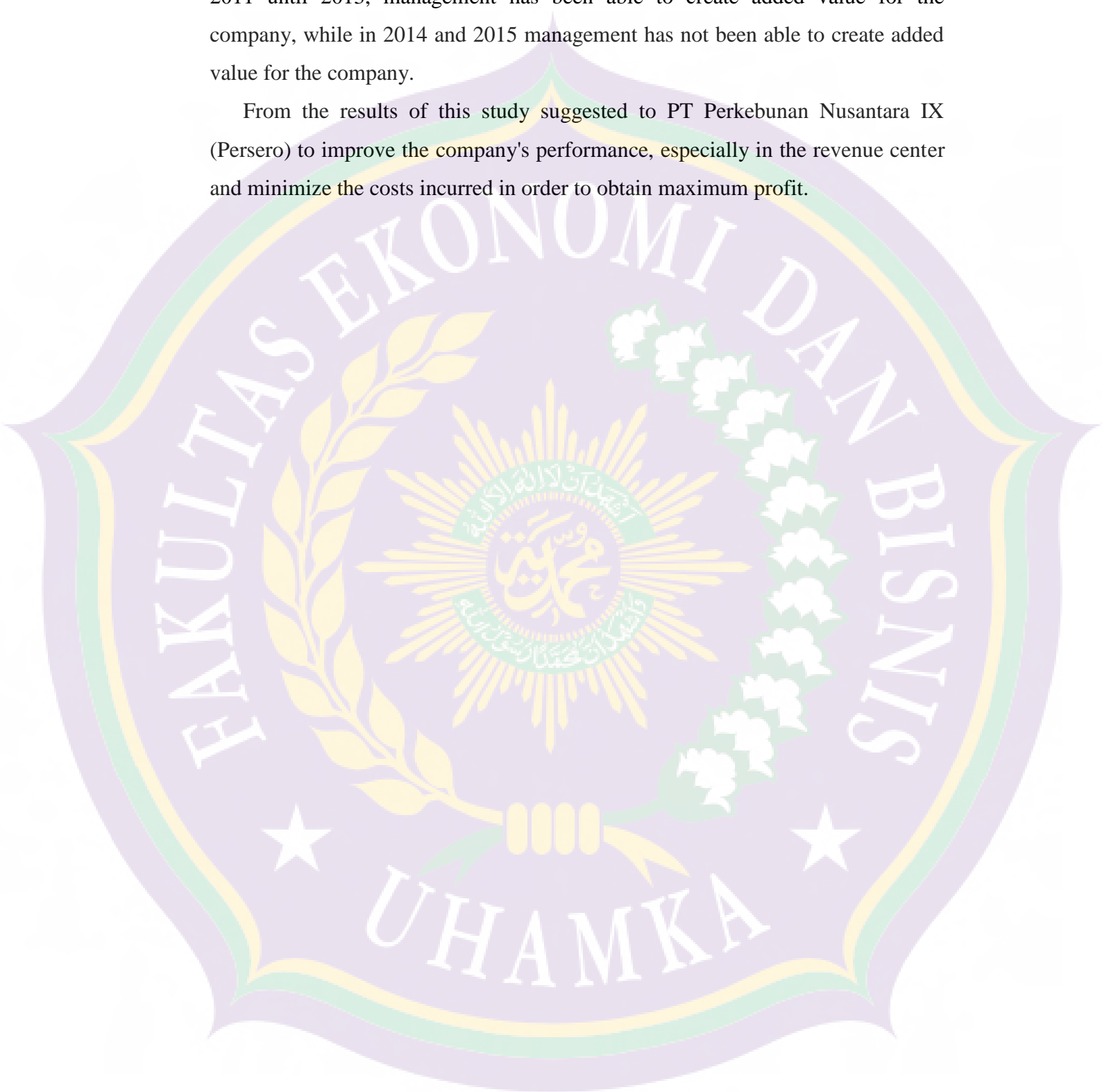
The purpose of this research to the identify accounting responsibility applied by PT Perkebunan Nusantara IX (Persero), the process of budget preparation, and controlling the responsibility center at PT Perkebunan Nusantara IX (Persero).

In this research, analytical descriptive method is used, that is by analyzing company organizational structure, budgeting process, and control performed at responsibility centers at PT Perkebunan Nusantara IX (Persero). The variables studied are accounting responsibility as independent variable and responsibility center control as dependent variable. The data used in this research is RKAP along with its realization and financial report year 2011 until 2015.

The results showed that accountancy accounting applied by PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) is currently running well enough. In budget preparation the company has compiled the budget in accordance with the authority, duties and responsibilities in which each responsibility center manager has drawn up his own budget taking into account the realization of the previous year's budget. The results of the measurement of revenue centers and cost centers in 2011 to 2015 provide an unfavorable difference. The result of measurement of earnings center of seasonal plants division in 2011 is not good, while in 2012 it is said good. But in 2013 until the year 2015 said less good. For the measurement of earnings center division of annual crops in 2011 until 2015 is said to be less good. Investment center measurement results in 2011 and 2012 investment centers are said to be good, while in 2013 to 2015 is said to be less good. In terms of residual income in

2011 until 2013, management has been able to create added value for the company, while in 2014 and 2015 management has not been able to create added value for the company.

From the results of this study suggested to PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) to improve the company's performance, especially in the revenue center and minimize the costs incurred in order to obtain maximum profit.



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan kesempatan, berkah dan Rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Pusat Pertanggungjawaban pada PT Perkebunan Nusantara IX (Persero)”**. Shalawat serta salam semoga tercurah kepada Nabi Muhammad SAW yang telah membawa umat manusia menuju alam pencerahan. Serta ucapan terima kasih kepada orang tua dan keluarga tercinta yang sudah memberikan semangat dan doanya selama penulis menyusun skripsi hingga selesai dalam menempuh gelar Sarjana Ekonomi.

Dalam menyusun skripsi ini, penulis memperoleh bantuan, bimbingan dan pengarahan dari berbagai pihak, oleh karena itu dengan kerendahan hati penulis ucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Suyatno, M.Pd., selaku rektor Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA.
2. Bapak Nuryadi Wijiharjono, S.E., M.M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA.
3. Bapak Zulpahmi, S.E., M.Si., selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA.
4. Bapak Dr. Sunarta, S.E., M.M., selaku Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA.
5. Bapak Tohirin, S.H.I., M.Pd.i., selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA.
6. Bapak Daram Heriansyah, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA.
7. Ibu Fitriasia, S.E., Ak., M.Si., CA., selaku Dosen Pembimbing I yang telah membimbing, mengarahkan, dan memberikan saran-saran dalam penyelesaian skripsi ini.

8. Bapak Bambang Tutuko, S.E., M.Si., Ak., CA., selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberi arahan dan masukan kepada penulis selama penyusunan skripsi ini.
9. Teman-teman penulis Khoirun Nisa, Mujiati, Nur Aulya Winda, dan Siti Fadila Insani yang telah memberikan motivasi kepada penulis.
10. Teman-teman Akuntansi B angkatan 2012 yang telah memberikan dukungan kepada penulis.
11. Semua pihak-pihak terkait yang telah membantu penulis menyelesaikan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

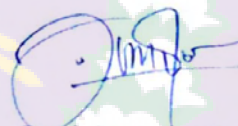
Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penyusunan skripsi ini, baik dalam tata bahasa maupun ruang lingkup permasalahan, oleh karenanya penulis menerima kritik dan saran yang membangun untuk penyempurnaan skripsi ini.

Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan pihak-pihak yang bersangkutan.

Wassalamua'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Jakarta, 03 Juni 2017

Penulis



Putri Amanda Herdini

NIM 1202025150

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI	iii
PENGESAHAN SKRIPSI	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	v
ABSTRAKSI	vi
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Permasalahan.....	5
1.2.1 Identifikasi Masalah.....	5
1.2.2 Pembatasan Masalah	6
1.2.3 Perumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Gambaran Penelitian Terdahulu.....	8
2.2 Telaah Pustaka	34
2.2.1 Akuntansi.....	34
2.2.2 Akuntansi Manajemen.....	34
2.2.3 Akuntansi Pertanggungjawaban	35

2.2.3.1	<i>Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban</i>	35
2.2.3.2	<i>Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban</i> ...	36
2.2.3.3	<i>Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban</i>	38
2.2.3.4	<i>Pusat Pertanggungjawaban</i>	40
2.2.3.5	<i>Syarat-syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban</i>	42
2.2.4	<i>Anggaran</i>	43
2.2.4.1	<i>Pengertian Anggaran</i>	43
2.2.4.2	<i>Manfaat Anggaran</i>	44
2.2.5	<i>Laporan Pertanggungjawaban</i>	45
2.2.5.1	<i>Pengertian Laporan Pertanggungjawaban</i>	45
2.2.5.2	<i>Tujuan Laporan Pertanggungjawaban</i>	46
2.2.5.3	<i>Karakteristik Fundamental dari Laporan Pertanggungjawaban</i>	47
2.2.5.4	<i>Proses Penyusunan Laporan Pertanggungjawaban</i>	48
2.2.6	<i>Pengendalian Pusat Pertanggungjawaban</i>	49
2.2.6.1	<i>Pengertian Pengendalian</i>	49
2.2.6.2	<i>Proses Pengendalian</i>	50
2.2.7	<i>Pengukuran Pusat Pertanggungjawaban</i>	51
2.2.7.1	<i>Pengukuran Pusat Pendapatan (Revenue Center)</i>	52
2.2.7.2	<i>Pengukuran Pusat Biaya (Cost Center)</i>	52
2.2.7.3	<i>Pengukuran Pusat Laba (Profit Center)</i>	55
2.2.7.4	<i>Pengukuran Pusat Investasi (Investment Center)</i>	57
2.2.8	<i>Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Pusat Pertanggungjawaban</i>	62
2.3	<i>Kerangka Pemikiran Teoritis</i>	64
BAB III METODOLOGI PENELITIAN		
3.1	<i>Metode Penelitian</i>	68
3.2	<i>Operasionalisasi Variabel</i>	68
3.3	<i>Teknik Pengumpulan Data</i>	70
3.3.1	<i>Tempat dan Waktu Penelitian</i>	70
3.3.2	<i>Teknik Pengumpulan Data</i>	71

3.4 Teknik Pengolahan dan Analisis Data	72
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	75
4.1.1 Lokasi Penelitian Metode Penelitian	75
4.1.2 Sejarah PT Perkebunan Nusantara IX (Persero)	76
4.1.2.1 Visi, Misi, dan Budaya Perusahaan PT Perkebunan Nusantara IX (Persero)	76
4.1.2.2 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas PT Perkebunan Nusantara IX (Persero)	78
4.1.2.3 Sasaran dan Strategi PT Perkebunan Nusantara IX (Persero)	83
4.1.3 Bidang Usaha PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) ...	85
4.2 Data Perusahaan	90
4.3 Hasil Pengolahan Data dan Pembahasan	90
4.3.1 Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban	90
4.3.1.1 Pusat Pertanggungjawaban PT Perkebunan Nusantara IX (Persero)	90
4.3.1.2 Penyusunan Anggaran PT Perkebunan Nusantara IX (Persero)	91
4.3.2 Pengendalian Pusat Pertanggungjawaban	94
4.3.2.1 Pengukuran Pusat Pendapatan	94
4.3.2.2 Pengukuran Pusat Biaya	108
4.3.2.3 Pengukuran Pusat Laba	137
4.3.2.4 Pengukuran Pusat Investasi	181
4.4 Interpretasi Hasil Penelitian	193
BAB V PENUTUP	
5.1 Kesimpulan	197
5.2 Saran-saran	200
DAFTAR PUSTAKA	202
LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

Nomor	Judul	Halaman
1.	Ringkasan Penelitian Terdahulu	22
2.	Rincian Biaya Produksi Sesungguhnya	55
3.	Laporan Kinerja Departemen Produksi	55
4.	Ringkasan Laporan Penghasilan Usaha Divisional	56
5.	Perhitungan Rugi Laba PT AX (Akhir Tahun).....	60
6.	Operasional Variabel Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Pusat Pertanggungjawaban.....	69
7.	Susunan Pengurus PT Perkebunan Nusantara IX (Persero)	80
8.	Realisasi dan Anggaran pendapatan PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) 2011.....	94
9.	Rekapitulasi Realisasi dan Anggaran Pendapatan PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) 2011	95
10.	Rekapitulasi Realisasi dan Anggaran Pendapatan PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) 2012	97
11.	Rekapitulasi Realisasi dan Anggaran Pendapatan PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) 2013	100
12.	Rekapitulasi Realisasi dan Anggaran Pendapatan PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) 2014	102
13.	Rekapitulasi Realisasi dan Anggaran Pendapatan PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) 2015	105
14.	Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) 2011.....	109
15.	Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) 2012.....	114
16.	Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) 2013.....	120
17.	Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) 2014.....	125
18.	Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) 2015.....	131

19. Anggaran dan Realisasi Laba Divisi Tanaman Semusim PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) Tahun 2011.....	138
20. Anggaran dan Realisasi Laba Divisi Tanaman Semusim PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) Tahun 2012.....	141
21. Anggaran dan Realisasi Laba Divisi Tanaman Semusim PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) Tahun 2013.....	144
22. Anggaran dan Realisasi Laba Divisi Tanaman Semusim PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) Tahun 2014.....	148
23. Anggaran dan Realisasi Laba Divisi Tanaman Semusim PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) Tahun 2015.....	151
24. Anggaran dan Realisasi Laba Divisi Tanaman Tahunan PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) Tahun 2011.....	154
25. Anggaran dan Realisasi Laba Divisi Tanaman Tahunan PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) Tahun 2012.....	159
26. Anggaran dan Realisasi Laba Divisi Tanaman Tahunan PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) Tahun 2013.....	165
27. Anggaran dan Realisasi Laba Divisi Tanaman Tahunan PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) Tahun 2014.....	170
28. Anggaran dan Realisasi Laba Divisi Tanaman Tahunan PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) Tahun 2015.....	176
29. Anggaran Aktiva Operasi Rata-rata PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) Tahun 2011-2015	182
30. Anggaran <i>Return on Investment</i> (ROI) PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) Tahun 2011-2015	183
31. Realisasi Aktiva Operasi Rata-rata PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) Tahun 2011-2015	183
32. Realisasi <i>Return on Investment</i> (ROI) PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) Tahun 2011-2015	184
33. Perbandingan Realisasi dan Anggaran <i>Return on Investment</i> (ROI) PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) Tahun 2011-2015...	184
34. Hasil Perhitungan Biaya Hutang (Kd) PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) Tahun 2011-2015	187
35. Hasil Perhitungan Biaya Modal Rata-rata Tertimbang (WACC) PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) Tahun 2011-2015	188
36. Data untuk Menghitung Laba Residu PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) Tahun 2011-2015	190

37. Hasil Perhitungan Laba Residual PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) Tahun 2011-2015	191
---	-----



DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul	Halaman
1.	Format Umum Laporan Pertanggungjawaban Biaya	49
2.	Skema Kerangka Pemikiran Teoritis.....	67
3.	Struktur Organisasi PT Perkebunan Nusantara IX (Persero)	79



DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Judul	Halaman
1.	Surat Keterangan Riset.....	1/32
2.	RKAP PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) Tahun 2014.....	2/32
3.	Laporan Keuangan PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) Tahun 2014	10/32
4.	Kenaikan dan Penurunan Anggaran Pendapatan PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) Tahun 2011-2015	18/32
5.	Kenaikan dan Penurunan Anggaran Biaya Produksi PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) Tahun 2011-2015.....	20/32
6.	Kenaikan dan Penurunan Anggaran Beban Pokok Penjualan PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) Tahun 2011-2015.....	22/32
7.	Kenaikan dan Penurunan Anggaran Beban Penjualan PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) Tahun 2011-2015.....	24/32
8.	Kenaikan dan Penurunan Anggaran Beban Administrasi PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) Tahun 2011-2015.....	25/32
9.	Kenaikan dan Penurunan Anggaran Laba Divisonal PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) Tahun 2011-2015.....	26/32
10.	Formulir Pengajuan Judul Proposal Skripsi.....	27/32
11.	Formulir Pengajuan Persetujuan Judul Proposal Skripsi	28/32
12.	Formulir Pengajuan Perubahan Judul Skripsi	29/32
13.	Surat Tugas	30/32
14.	Catatan Konsultasi Skripsi Dosen Pembimbing I.....	31/32
15.	Catatan Konsultasi Skripsi Dosen Pembimbing II.....	32/32

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan perusahaan yang menjadi perusahaan berskala besar, pastinya akan menimbulkan pemisahan antara pemilik perusahaan dengan manajer perusahaan. Dalam situasi ini, manajemen tidak mungkin lagi melakukan pengawasan secara langsung terhadap kegiatan operasi kantor cabang. Salah satu alat bantu manajemen dalam pengendalian perusahaan adalah dengan cara menetapkan akuntansi pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat-pusat tanggung jawab pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan dan setiap pusat tanggung jawab itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab yang bersangkutan (Rudianto, 2013 : 176). Menurut sistem ini, masing-masing divisi dalam perusahaan dibagi menjadi pusat-pusat pertanggungjawaban, dan keseluruhan pusat pertanggungjawaban mempunyai wewenang untuk mengelola divisi tersebut.

Setiap pusat pertanggungjawaban memiliki batasan wewenang yang jelas sehingga dapat diperoleh informasi yang akurat mengenai batasan wewenang di setiap bagian akuntansi pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan sehingga akan memudahkan dilakukannya pengendalian pada pusat pertanggungjawaban. Pengendalian yang dijalankan manajemen ini merupakan bagian dari sistem

pengendalian manajemen yang dikembangkan untuk membantu manajemen dalam mengendalikan kegiatan operasi perusahaan. Pelaksanaan pengendalian yang dilakukan melalui akuntansi pertanggungjawaban adalah dengan cara mengelompokkan tanggung jawab dan menggariskan secara jelas hubungan satu bagian dengan bagian lainnya dalam perusahaan, disertai dengan pertanggungjawaban dari masing-masing tingkatan secara terinci.

Pusat pertanggungjawaban diklasifikasikan menjadi pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi (Mulyadi, 2009 : 389). Manajer pusat pendapatan hanya bertanggung jawab terhadap semua pendapatan yang didapatkan oleh perusahaan. Manajer pusat biaya hanya bertanggung jawab terhadap beban yang dikeluarkan oleh perusahaan. Manajer pusat laba bertanggung jawab terhadap laba yang dihasilkan perusahaan, termasuk pendapatan dan beban dari perusahaan. Manajer pusat investasi bertanggung jawab atas penggunaan modal kerja dan fisik aktiva. Oleh sebab itu, penilaian terhadap kinerja manajer pusat pendapatan, pusat biaya, pusat laba, dan pusat investasi sangatlah penting untuk dilakukan.

PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) adalah salah satu perusahaan yang memiliki pusat pertanggungjawaban. Hal ini dapat dilihat dari struktur organisasi dan adanya anggaran pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero). Menurut laporan evaluasi kinerja PT Perkebunan Nusantara IX (Persero), laba bersih dari PT Perkebunan Nusantara IX (Persero), selama periode 2011 sampai dengan 2015 mengalami penurunan yang signifikan dan pada tahun 2014 dan 2015 perusahaan mengalami kerugian. Pada tahun 2014 PT Perkebunan Nusantara IX (Persero)

mengalami kerugian sebesar 259.009.590 (dalam ribuan rupiah) kerugian tersebut dapat disebabkan oleh realisasi pendapatan yang masih di bawah anggaran yang dibuat oleh manajer pusat pendapatan, maupun dapat disebabkan oleh realisasi biaya yang terlalu tinggi dari anggaran yang dibuat oleh manajer pusat biaya. Oleh karena itu, pengukuran pusat pendapatan dan pusat biaya perlu dilakukan. Selain kedua pusat pertanggungjawaban tersebut, pengukuran pusat laba juga perlu dilakukan sehingga dalam kasus penurunan laba PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) ini, dapat diketahui manajer pusat pertanggungjawaban mana yang kinerja manajernya buruk dan tidak dapat melakukan tanggung jawabnya dengan benar (www.ptpnix.com).

Pengendalian pusat pendapatan dan pusat biaya pada PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) dapat dilakukan dengan cara membandingkan anggaran dengan realisasinya. Pada pusat pendapatan, apabila anggaran lebih kecil dibandingkan dengan realisasi, maka pusat pendapatan PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) telah melakukan pengendalian dengan baik. Sebaliknya, pada pusat biaya, apabila anggaran lebih besar dibandingkan dengan realisasi, maka pusat biaya PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) dapat dikatakan baik. Pada pusat laba, dapat diukur menggunakan perbandingan antara anggaran laba divisi dengan realisasi laba divisi. Apabila realisasi laba divisi lebih besar dari anggaran laba divisi, maka pusat laba PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) dapat dikatakan baik. Sedangkan pada pusat investasi diukur dengan menggunakan ROI dan laba residu. Apabila nilai ROI lebih besar dibandingkan biaya modal rata-rata

tertimbang maka kinerja manajer pusat investasi PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) dapat dikatakan baik atau mempunyai nilai tambah ekonomi.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Moha Alan Pridiby, Sri Murni, dan Jantje L. Sepang (2014) menyatakan bahwa kinerja keuangan ditinjau dari pusat biaya PT Ake Abadi dari tahun 2010 sampai 2012 menunjukkan tidak efisien. Kinerja keuangan ditinjau dari pusat pendapatan PT Ake Abadi dari tahun 2010-2012 menunjukkan hasil yang menguntungkan. Kinerja keuangan ditinjau dari pusat laba pada PT Ake Abadi dilihat bahwa *Gross Profit Margin* (GPM) tahun 2010-2012 menunjukkan hasil yang baik dan menguntungkan, *Operating Profit Margin* (OPM) tahun 2010-2012 menunjukkan hasil yang baik dan menguntungkan, *Net Profit Margin* (NPM) menunjukkan hasil yang baik dan menguntungkan. Kinerja keuangan ditinjau dari pusat investasi pada PT Ake Abadi dilihat bahwa *Return on Investment* PT Ake Abadi tahun 2010-2012 menunjukkan hasil yang baik dan menguntungkan, *Return on Equity* tahun 2010-2012 menunjukkan hasil yang baik dan membawa keberhasilan bagi perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ayu Made Pertiwi Dwipayanti dan Ida Bagus Putra Astika (2013) hasil penelitian menunjukkan kinerja pusat biaya Hotel *The Oberoi* Bali pada tahun 2010 adalah kurang baik karena realisasi biaya berada di atas anggaran. Kinerja pusat pendapatan pada tahun 2010 menunjukkan kinerja yang baik, sedangkan tahun 2011 menunjukkan kinerja yang tidak baik. Kinerja pusat laba *Operating Efficiency Ratio* menunjukkan kinerja yang baik pada tahun 2010 sedangkan pada tahun 2011 menunjukkan kinerja yang tidak baik. Kinerja pusat investasi berdasarkan *Return on Investment* menunjukkan kinerja yang baik

pada tahun 2010, sedangkan pada tahun 2011 menunjukkan kinerja yang tidak baik. *Residual Income* pada tahun 2010 menunjukkan kinerja yang baik, sedangkan pada tahun 2011 menunjukkan kinerja yang tidak baik karena berada di bawah anggaran.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Pusat Pertanggungjawaban pada PT Perkebunan Nusantara IX (Persero)”**.

1.2 Permasalahan

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan dari latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka penulis dapat mengidentifikasi masalah yang akan dibahas sebagai berikut :

1. Bagaimanakah akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan oleh PT Perkebunan Nusantara IX (Persero)?
2. Bagaimanakah proses penyusunan anggaran pada PT Perkebunan Nusantara IX (Persero)?
3. Bagaimanakah pelaksanaan pengendalian pusat pertanggungjawaban pada PT Perkebunan Nusantara IX (Persero)?

1.2.2 Pembatasan Masalah

Untuk mendapatkan suatu pembahasan yang lebih rinci dan tidak keluar dari pokok pembahasan, maka penulis membatasi masalah atau ruang lingkup dari masalah yang akan dibahas yaitu mengenai pengendalian pusat pertanggungjawaban yang terdiri dari pusat pendapatan, pusat biaya, pusat laba, dan pusat investasi. Data penelitian berupa RKAP dan laporan keuangan PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) selama 5 (lima) tahun dari 2011-2015 dan data-data lain yang diperlukan dalam penelitian ini, hal ini dilakukan supaya penelitian ini lebih terarah.

1.2.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan pembatasan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah : “Bagaimanakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam menunjang pengendalian pusat pertanggungjawaban pada PT Perkebunan Nusantara IX (Persero)?”.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada latar belakang dan permasalahan yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan oleh PT Perkebunan Nusantara IX (Persero).
2. Untuk mengetahui proses penyusunan anggaran pada PT Perkebunan Nusantara IX (Persero).
3. Untuk mengetahui pelaksanaan pengendalian pusat pertanggungjawaban pada PT Perkebunan Nusantara IX (Persero).

1.4 Manfaat Penelitian

Sedangkan manfaat penelitian dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Bagi Penulis

Dapat menambah wawasan, pengetahuan, serta pengalaman yang berharga yang bisa dimanfaatkan di masa yang akan datang, terutama mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian pusat pertanggungjawaban.

2. Bagi Akademik

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi dan bisa menjadi bahan referensi bagi peneliti lain yang ingin meneliti lebih lanjut. Hasil penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai bahan acuan dalam penelitian selanjutnya dan informasi dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian pusat pertanggungjawaban.

3. Bagi Perusahaan

Dapat memberikan manfaat secara luas bagi PT Perkebunan Nusantara IX (Persero), karena mengungkapkan informasi dan saran-saran yang dapat membantu perkembangan perusahaan di masa sekarang maupun di masa yang akan datang. Serta sebagai bahan masukan atau pertimbangan bagi manajer pusat-pusat pertanggungjawaban PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) dalam menerapkan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian pusat pertanggungjawaban.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N. dan Vijay Govindarajan. (2009). *Management Control System*. (Edisi 11 Buku 1). Jakarta : Salemba Empat.
- Arie Dwijayanti. (2015). *Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan pada PT Niaga Nusa Abadi Cabang Jember*. Skripsi. Jember : Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Athena Adharawati. (2010). *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya pada PT Pelni Kantor Cabang Makassar*. Skripsi. Semarang : Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Ayu Made Pertiwi Dwipayanti dan Ida Bagus Putra Astika. (2013). *Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban pada Hotel The Oberoi Bali*. Jurnal Akuntansi ISSN 2302-8556, Vol. 3, No. 2, Hal. 436-449, Mei 2013. Bali : Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.
- Carter, William K. dan Milton F. Usry. (2009). *Akuntansi Biaya* (Edisi 14 Buku 2). Jakarta : Salemba Empat.
- Darsono Prawironegoro dan Ari Purwanti. (2009). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Firdaus A. Dunia dan Wasilah Abdullah. (2012). *Akuntansi Biaya* (Edisi 3). Jakarta : Salemba Empat.
- Giovani Redempta christa Gresta Sudarnoso. (2015). *Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajemen Pada Hotel XYZ*. Skripsi. Yogyakarta : Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
- Hadri Kusuma, Zulkifli, dan Sulastiningsih. (2013). *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta : Ekonisia.
- Hansen, Don R., dan Maryanne M. Mowen (2009). *Akuntansi Manajerial* (Edisi 8). Jakarta : Salemba Empat.
- Harahap, Sofyan Syafri. (2012). *Teori Akuntansi* (Edisi Revisi 2011). Jakarta : Rajawali Pers.

- Jaradat, Muneer Mohamad Falah., Farouq Ahmad ALazzam, Mohammed Abu Rumma, and Ata E. M. AL Shra'ah (2013). *The Availability of Components Accounting Responsibility in Industrial Companies in Aqaba City. Journal of Bussiness and Management* ISSN 1857-7431, Vol. 8, No. 22, October 2013. Accounting Department Faculty of Planning and Management. Jordan : Al-Balqa Applied University.
- Kautzar Riza Salman dan Mochammad Farid. (2016). *Akuntansi Manajemen (Alat Pengukuran dan Pengambilan Keputusan Manajerial)*. Jakarta : Indeks.
- Lili M. Sadeli dan Bedjo Siswanto. (2010). *Akuntansi Manajemen : Sistem, Proses, dan Pemecahan Soal* (Edisi 1). Jakarta : Bumi Aksara.
- Lubis, Arfan Ikhsan . (2010). *Akuntansi Keprilakuan* (Edisi 2). Jakarta : Salemba Empat.
- L. M. Samryn. (2012). *Akuntansi Manajemen (Informasi Biaya untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi dan Investasi)*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Mulyadi. (2009). *Akuntansi Biaya*. Jakarta : Salemba Empat.
- Moha Alan Pridiby, Sri Murni, dan Jantje L. Sepang. (2014). *Kinerja Keuangan Ditinjau dari Pusat Biaya, Pendapatan, Laba, dan Investasi pada PT Ake Abadi*. Jurnal EMBA ISSN 2303-1174, Vol. 2, No. 3, September 2014. Manado : Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi.
- Nyakuwanika, Moses., Gumisai Jacob Gutu, Silibaziso Zhou, Frank Tagwireyi, dan Clainos Chidoko. (2012). *An Analysis of Effective Responsibility Accounting System Strategies in the Zinababwean Health Sector. Journal of Finance and Accounting* ISSN 2222-1697, Vol. 3, No. 8, July 2012. Department of Accounting and Information Systems Faculty of Commerce. Zimbabwe : Zimbabwe University.
- R. A. Supriyono. (2010). *Akuntansi Biaya : Perencanaan dan Pengendalian Biaya serta Pembuatan Keputusan* (Edisi 2) (Buku 1 dan 2). Yogyakarta : BPFE.
- Ritika dan Maxani Rani. (2015). *The Role of Responsibility Accounting in Organizational Structure. Journal of Science, Technology, and Management* ISSN 2394-1537, Vol. 4, No. 1, May 2015. Department of Commerce Faculty of Commerce. India : Haryana Agricultural University.

Rudianto. (2013). *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Manajemen*. Jakarta : Gramedia Widiasarana Indonesia.

_____. (2009). *Penganggaran*. Jakarta : Erlangga.

Sicylia Aliu. (2013). *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi dan Penilaian Kinerja pada UD Prima Sentosa*. Jurnal EMBA ISSN 2303-1174, Vol. 1, No. 3, Juni 2013. Manado : Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi.

Simamora, Henry. (2012). *Akuntansi Manajemen* (Edisi 3). Riau : Star Gate Publisher.

Siregar, Baldric., Bambang Suripto, Dody Hapsoro, Eko Widodo Lo, dan Frasto Biyanto. (2014). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat.

Slamet Sugiri. (2009). *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta : UPP-AMP YKPN.

Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D* (Cetakan ke-14). Bandung : Alfabeta.

Tim Penyusun. (2014). *Pedoman Penyusunan Skripsi* (Edisi Revisi). Jakarta : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA.

Usry, Milton F. dan Lawrence H. Hammer. (2008). *Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian* (Edisi 10). Jakarta : Erlangga.

Warren, Carl. S, James M. Reeve dan Philip E. Fess. (2008). *Pengantar Akuntansi* (Buku Satu Edisi Dua). Jakarta : Salemba Empat.

Welsch, Glenn A., Ronald W. Hilton, dan Paul N. Gordon. (2007). *Budgeting (Penyusunan Anggaran Perusahaan) : Perencanaan dan Pengendalian Laba* (Edisi 5). Jakarta : Bumi Aksara.

Website : <http://ptpnix.com>