

**PENILAIAN KINERJA MANAGER PUSAT PENDAPATAN DALAM  
PERSPEKTIF AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PADA PERUSAHAAN  
DAERAH PERKEBUNAN (PDP) KHAYANGAN JEMBER  
(Studi Kasus Kebun Kalimrawan Desa Pace Kecamatan Silo)**

**Ikmalus Sholihin, Diah Probowulan, S.E, MM, Rendy Mirwan A, S.E, M.SA**  
Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah Jember  
\*Email: [ikmalussholihin@gmail.com](mailto:ikmalussholihin@gmail.com)

**ABSTRAK**

*Responsibility accounting according to Mulyadi (2009) Responsibility accounting is an accounting system that is structured in such a way that the collection and reporting of costs and revenues is carried out in accordance with the center of accountability in the organization so that people or groups of people are responsible for deviating budgeted costs and income .*

*The phenomenon in this research is to see the development of this company from 2015 fluctuating so that the target of a company is less than optimal. Therefore PDP Kalimarasawan requires production and marketing management as a revenue center, where the task of production and marketing management is to predict the production target and promote the company's products, make sales forecasts and analyze the market, with the aim that the company's goals can be achieved namely profit and can be superior among competing companies engaged in the same industry.*

*Methods of data collection are carried out in various settings, various sources, and various ways and in general there are four techniques of data collection, namely: observation, interviews, documentation and triangulation / combination. Systematic analysis of data obtained from interviews, field notes, and other materials, so that they can be easily understood, and findings can be informed to others.*

*The results showed that the performance of the central revenue manager was less than optimal, with a percentage of fluctuating corporate income from 2015-2018. The fluctuating causes of corporate earnings are first that production management is less precise in predicting climate and weather so that it affects the planned production target, both marketing managers are not very good at reading market share. Suggestions for revenue center managers must be visionary in preparing the realization of production, budget, and predicting sales prices in order to achieve the company's vision and mission.*

*Keywords: Performance appraisal, Responsibility accounting. Revenue center manager.*

## **1.PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang disusun sedemikian rupa sesuai dengan sifat dan kegiatan perusahaan dengan tujuan agar masing-masing unit organisasi dapat mempertanggungjawabkan hasil kegiatan unit yang berada di bawah pengawasannya (Sriwidodo, 2010) Pelaksanaan pertanggungjawaban ini harus dilakukan secara objektif karena menjadi salah satu

penentu kebijakan perusahaan di masa depan. Pelaporan pertanggungjawaban juga berfungsi sebagai salah satu alat penilaian kinerja atau prestasi terhadap para manajer tingkat bawah.

Perusahaan Daerah Perkebunan disebut (PDP) Kebun Kalimrawan merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) milik Pemerintahan Kabupaten Jember sejak tahun 1969 yang bergerak dibidang Perkebunan, dalam mengemban misinya, kedudukan PDP merupakan perusahaan daerah yang keberdaannya di bawah kendali Pemerintah Kabupaten Jember, terutana Bupati. Hal ini berdasarkan pada Peraturan Daerah No 2 Tahun 2012. PDP merupakan salah satu BUMD penyumbang Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang terebesar dibanding BUMD lain yang dimiliki Kabupaten Jember. PDP memiliki jumlah sumbangan kepada Pendapatan Asli Daerah (PAD) dengan jumlah terbanyak. Hal ini menunjukkan bahwa PDP merupakan yang besar dan menjadi kebanggaan Kabupaten Jember. Dalam beberpa tahun terakhir PDP mengalami penurunan kemampuan menyumbangkan ke PAD Kabupaten Jember. Untuk tahun 2015 PDP dikabarkan tidak mampu memberikan sumbangan ke PAD Kabupaten Jember.

Fenomena dalam penelitian ini adalah melihat pada perkembangan perusahaan ini dari 2015 mengalami fluktuatif sehingga target suatu perusahaan kurang maksimal. Oleh karena itu PDP Kebun Kalimrawan memerlukan departemen penjualan sebagai pusat pendapatan, dimana tugas dari manajer penjualan tersebut adalah untuk mempromosikan produk perusahaan, membuat ramalan penjualan serta menganalisa pasar. Perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerjanya khususnya manajer penjualan dengan maksud agar tujuan perusahaan dapat tercapai yaitu memperoleh laba dan dapat lebih unggul diantara perusahaan pesaingnya yang bergerak di industri yang sama.

Berdasarkan dari penjelasan yang disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan hal yang penting dalam suatu perusahaan. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat menunjang tercapainya tujuan suatu perusahaan dan akuntansi pertanggungjawaban memiliki peran yang penting dalam menilai prestasi manajemen terutama dilihat dari kinerja para manajer yang berada disetiap pusat pertanggungjawaban tersebut. Penilaian kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja manajer pusat pendapatan yang berada pada PDP Kebun Kalimrawan.

Berdasarkan hasil survey prapenelitian, didapatkan informasi kinerja PDP Kebun Kalimrawan 4 tahun teakhir. Kinerja tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

NO	Tahun	Pendapatan
1	2015	<b>26%</b>
2	2016	<b>22%</b>
3	2017	<b>46%</b>
4	2018	<b>27%</b>

**Tabel: 1.1 Presentase Pendaptan PDP Kalimrawan**

Sumber: Juru tulis PDP Kebun Kalimrawan

Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa terjadi fluktuasi kinerja PDP Kalimrawan. Hal ini perlu dikaji lebih mendalam untuk mengetahui

penyebab terjadi fluktuasi kinerja PDP Kebun Kalimrawan tersebut, khususnya dengan pendekatan akuntansi pertanggungjawaban.

Persamaan dengan penelitian sebelumnya adalah membahas akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya, sedangkan letak perbedaannya adalah pada data dan objek penelitian. Objek dari penelitian ini adalah PDP Kebun Kalimrawan.

Dari uraian di atas, maka perlu peneliti memandang bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan hal yang penting untuk diterapkan karena dapat menunjang pencapaian tujuan umum perusahaan dan membantu pihak manajemen dalam menyusun kebijaksanaan perusahaan dimasa yang akan datang dan akuntansi pertanggungjawaban mempunyai peranan dalam menilai prestasi manajemen, maka perlu dilakukan penelitian tentang bagaimana keberadaan dan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PDP Kebun Kalimrawan. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai akuntansi pertanggungjawaban dengan judul: “Penilaian Kinerja Manager Pusat Pendapatan dalam Perspektif Akuntansi Pertanggungjawaban Pada PDP Kebun Kalimrawan”.

## **1.2 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen yang berkaitan dengan pusat pertanggungjawaban dalam sebuah organisasi. Akuntansi pertanggungjawaban menelusuri biaya, pendapatan, laba, dan investasi dalam setiap unit organisasi dimana setiap unit organisasi merupakan suatu pusat pertanggungjawaban yang dipimpin oleh seorang manajer.

Akuntansi pertanggungjawaban mendasarkan pada pemikiran bahwa seorang manajer harus bertanggung jawab terhadap kinerjanya dan kinerja bawahannya. Konsep akuntansi pertanggungjawaban menjadi pedoman bagi departemen akuntansi dalam mengumpulkan, mengukur, dan melaporkan kinerja sesungguhnya, kinerja yang diharapkan, dan selisih yang terjadi pada setiap pusat pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban bukan hanya menunjukkan besarnya penyimpangan realisasi dan anggaran yang terjadi, tetapi yang terutama adalah, untuk memberikan informasi yang digunakan para manajer pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan tanggungjawab. Melalui informasi ini diharapkan dapat mendorong para manajer untuk mengambil tindakan langsung yang diperlukan dalam memperbaiki prestasi kerja sesuai tujuan perusahaan tercapai yaitu memperoleh keuntungan (profit) yang optimal.

## **1.3 Syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban akan lebih efisien dan efektif digunakan pada perusahaan yang memiliki struktur organisasi yang baik dan *job descripton* yang jelas untuk masing-masing departemen. Untuk dapat diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban yang memadai ada lima syarat yang harus dipenuhi Menurut Mulyadi (2001:381) yaitu:

### **1.) Struktur organisasi**

Dalam akuntansi pertanggungjawaban struktur organisasi harus menggambarkan aliran tanggung jawab, wewenang, dan posisi yang jelas untuk setiap unit kerja dari setiap tingkat manajemen selain itu harus menggambarkan pembagian tugas dengan jelas pula. Dimana organisasi disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggung jawab tiap

pimpinan jelas. Dengan demikian wewenang mengalir dari tingkat manajemen atas ke bawah, sedangkan tanggung jawab adalah sebaliknya.

#### 2.) Anggaran

Dalam akuntansi pertanggungjawaban setiap pusat pertanggungjawaban harus ikut serta dalam penyusunan anggaran karena anggaran merupakan gambaran rencana kerja para manajer yang akan dilaksanakan dan sebagai dasar dalam penilaian kerjanya. Diikuti sertakannya semua manajer dalam penyusunannya.

#### 3.) Penggolongan biaya

Karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu bagian dapat dikendalikan oleh manajer, maka hanya biaya-biaya terkendalikan yang harus dipertanggungjawabkan olehnya. Pemisahan biaya ke dalam biaya terkendalikan dan biaya tak terkendalikan perlu dilakukan dalam akuntansi pertanggungjawaban.

1. Biaya terkendalikan adalah biaya yang dapat secara langsung dipengaruhi oleh manajer dalam jangka waktu tertentu.
2. Biaya tidak terkendalikan adalah biaya yang tidak memerlukan keputusan dan pertimbangan manajer karena hal ini dapat mempengaruhi biaya karena biaya ini diabaikan.

#### 4.) Sistem akuntansi

Terdapatnya susunan kode rekening perusahaan yang dikaitkan dengan kewenangan pengendalian pusat pertanggungjawaban. Oleh karena biaya yang terjadi akan dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajer maka biaya harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat biaya dan akan dibebani dengan biaya yang terjadi didalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendalikan dan biaya tidak terkendalikan. Kode perkiraan diperlukan untuk mengklasifikasikan perkiraan-perkiraan baik dalam neraca maupun dalam laporan rugi laba.

#### 5.) Sistem pelaporan biaya

Bagian akuntansi biaya setiap bulannya membuat laporan pertanggungjawaban untuk tiap-tiap pusat biaya. Setiap bulan dibuat rekapitulasi biaya atas dasar total biaya bulan lalu, yang tercantum dalam kartu biaya. Atas dasar rekapitulasi biaya disajikan laporan pertanggungjawaban biaya. Isi dari laporan pertanggungjawaban disesuaikan dengan tingkatan manajemen yang akan menerimanya. Untuk tingkatan manajemen yang terendah disajikan jenis biaya, sedangkan untuk tiap manajemen di atasnya disajikan total biaya tiap pusat biaya yang dibawahnya ditambah dengan biaya-biaya yang terkendalikan dan terjadi biayanya sendiri.

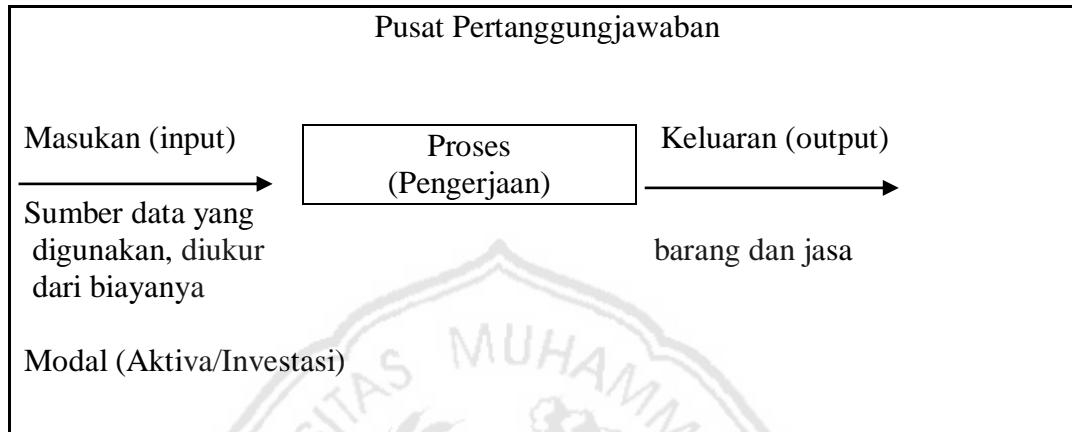
### **1.4 Tujuan dan manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada suatu perusahaan, terlebih dahulu harus diketahui apa yang menjadi tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban itu sendiri. Adapun tujuan akuntansi pertanggungjawaban menurut Hongren dan Datar (2005): "Akuntansi pertanggungjawaban memberikan sarana-sarana dasar untuk mengadakan evaluasi atas kemampuan setiap manajer. Akibatnya, selain menyebabkan pimpinan tertinggi mendapatkan informasi, akuntansi pertanggungjawaban juga membantu memberikan

rangsangan (insentif) bagi setiap manajer melalui pelaporan prestasi kerja (performance report)”.

### 1.5 Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk mencapai satu atau lebih tujuan. Tujuan suatu pusat pertanggungjawaban secara individual diharapkan dapat membantu pencapaian tujuan organisasi sebagai suatu keseluruhan. Esensi pusat pertanggungjawaban dapat dilihat melalui diagram berikut ini:



**Gambar: 2.1**Diagram Masukan-Proses-Keluaran Pusat Pertanggungjawaban

Sumber : Supriyono (2015:22)

### 1.6 Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban

Hansen dan Mowen (2005:116), “Ada 4 pusat pertanggungjawaban yaitu pusat biaya, pusat laba, pusat pendapatan, dan pusat investasi”.

#### 1.) Pusat Biaya (*Cost Centre*)

Pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajer bertanggung jawab untuk mengendalikan biaya yang terjadi di unit tersebut, dan tidak bertanggung jawab dari segi keuangan, untuk laba maupun investasi dari unitnya. Pusat biaya tidak memiliki tanggung jawab untuk memperoleh penghasilan.

Dalam pusat biaya seorang manajer disertai tanggung jawab untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan otoritas untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi biaya tersebut. Kemampuan dalam mengendalikan biaya sesuai rencana merupakan ukuran kinerja manajer pusat biaya.

#### 2.) Pusat Pendapatan (*Revenue Centre*)

Menurut Adisaputro dan Anggarini (2007:21) pusat pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajer bertanggung jawab untuk mengendalikan pendapatan yang terfokus pada tugas atas timbulnya penghasilan, baik dari penjualan barang ataupun jasa. Suatu pusat pendapatan dapat terdiri atas pusat pendapatan kecil-kecil berupa segmen jenis produk tertentu atau konsumen tertentu. Dalam pusat pendapatan tidak berarti tidak ada pengeluaran biaya sama sekali, namun biaya yang terjadi umumnya tidak menunjang secara langsung terhadap prestasi yang

dicapai.

Kinerja manajer pusat pendapatan diukur dengan cara menganalisis selisih pendapatan. Selisih pendapatan adalah perbedaan antara anggaran pendapatan dengan realisasinya. Selisih pendapatan dianalisis untuk mengetahui penyebab timbulnya selisih tersebut.

3.) Pusat Laba (*Profit Centre*)

Adisaputro dan Anggarini (2007:21) pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajer dinilai atau tanggung jawabnya untuk mengendalikan penghasilan, biaya, dan laba yang terjadi di unit tersebut. Pusat laba umumnya terdapat pada organisasi yang dibagi-bagi berdasarkan divisi-divisi penghasil 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 bertanggung jawab terhadap laba yakni selisih antara penghasilan dan biaya.

4.) Pusat Investasi (*Investment Centre*)

Adisaputro dan Anggarini (2007:21) pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang setingkat lebih tinggi dibanding pusat laba. Dalam suatu pusat investasi, manajer dinilai kinerjanya atau tanggung jawabnya terhadap biaya, pendapatan, laba dan jumlah sumber dana yang diinvestasikan dalam harta yang digunakan oleh pusat pertanggungjawaban tersebut. Perencanaan dan pengendalian difokuskan pada pengembalian investasi yang dihasilkan oleh pusat pertanggungjawaban tersebut. Ukuran pusat investasi yang paling umum digunakan adalah Return On Investment (ROI). ROI merupakan persentasi dan semakin besar persentasi tersebut, semakin baik ROI-nya. Adapun alat pengukur kinerja lainnya adalah Economic Value Added (EVA).

Pusat-pusat pertanggungjawaban dibandingkan yang lain pusat investasi merupakan pusat pertanggungjawaban yang paling luas cakupannya. Organisasi secara keseluruhan menggambarkan sebagai pusat investasi dengan direktur dan wakil direktur-direktur pelaksana sebagai manajemen pusat investasi. Mereka mempunyai wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dibanding manajer-manajer yang lain. Mereka bertanggung jawab terhadap perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian aktivitas perusahaan. Keputusannya yang berkenaan dengan besar kecilnya perusahaan menentukan jumlah investasi yang menjadi tanggung jawabnya.

### **1.7 Hubungan Pusat Pertanggungjawaban dengan Struktural Organisasi**

Struktur organisasi dapat diartikan sebagai susunan dan hubungan antar komponen bagian-bagian dan posisi dalam suatu organisasi. Akuntansi pertanggungjawaban menganggap bahwa pengendalian operasi dapat meningkat dengan cara menciptakan jaringan pusat pertanggungjawaban yang sesuai dengan cara menciptakan pusat pertanggungjawaban yang sesuai dengan struktur formal perusahaan. Pusat pertanggungjawaban dapat menjadi alat yang efektif untuk mengendalikan perusahaan, jika struktur organisasi yang melandasinya disusun secara rasional (Siagian, 2005).

### 1.8 Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan

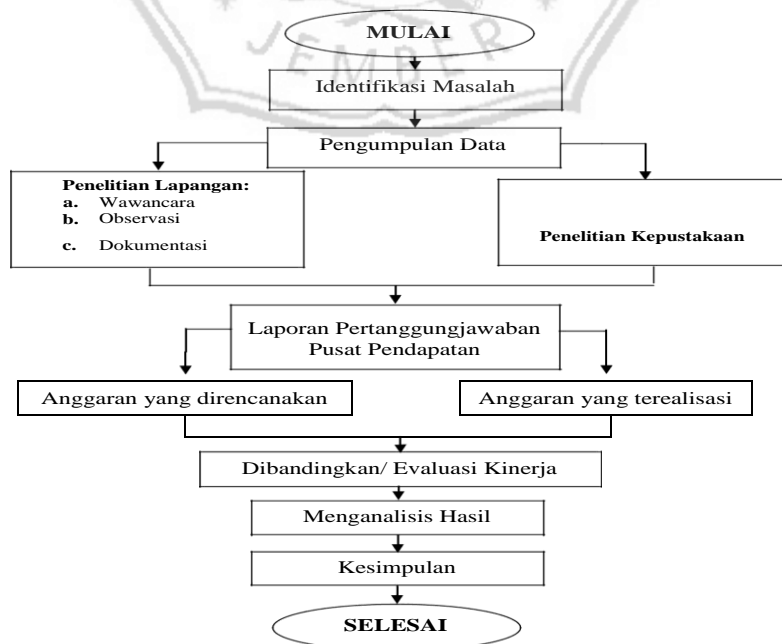
Penilaian kinerja dalam suatu perusahaan harus dilakukan karena penilaian kinerja merupakan salah satu ukuran bagi seorang direktur dan manajer dalam melaksanakan wewenang dan tanggungjawab yang telah dilimpahkan kepadanya. Mulyadi (2001:415) berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan menurut Sukarno (dalam Uli 2009:30) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah kegiatan untuk menilai kesuksesan atau kegagalan suatu pusat pertanggungjawaban atau unit kerja dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang diembannya.

### 1.9 Hubungan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Pengukuran Kinerja

Akuntansi pertanggung jawaban digunakan untuk mengukur rencana dan kegiatan setiap pusat pertanggung jawaban. Pengukuran kinerja setiap pusat pertanggungjawaban memberikan dasar dalam melakukan penilaian kinerja bagian yang ada dalam perusahaan. Alat pengukur kinerja para manajer adalah biaya standar anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Hasil yang dicapai seorang manajer pusat biaya sama dengan standar atau anggaran maka di nilai baik. sebaliknya jika hasil jauh lebih kecil dari anggaran, maka manajer pusat biaya dinilai bekerja efisien. Sistem anggaran akuntansi pertanggung jawaban sebagai dasar pengukuran kinerja dibuat dengan pengecualian faktor-faktor diluar kendali manajer. Setiap manajer menyusun anggaran yang menunjukkan biaya-biaya terkendali berada dibawah tanggung jawabnya.

### 1.10 Kerangka Pemecahan Masalah

Berdasarkan uraian pendahuluan, tinjauan pustaka, dan metode penelitian, berikut adalah gambar kerangka pemecahan masalah dalam Penilaian Kinerja Manager Pusat Pendapatan Dalam Perspektif Akuntansi Pertanggungjawaban Pada Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Kalimrawan Jember.



Gambar: Kerangka Konseptual 2.11

## **2. METODOLOGI PENELITIAN**

### **2.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini berdasarkan karakteristik masalahnya termasuk dalam kategori penelitian kualitatif yaitu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postsitivisme/interpretif*, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara *triangulasi* (gabungan). Dan penelitian menggunakan pendekatan analisis deskriptif, yaitu prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan subyek atau obyek penelitian (seseorang, lembaga, masyarakat dan lain-lain) pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya (Sugiyono, 2014:28).

### **2.2 Tempat Penelitian**

Objek penelitian ini adalah PDP Kalimrawan Kabupaten Jember. Fenomena dalam penelitian ini adalah melihat pada perkembangan perusahaan ini dari 2016 hingga 2018 mengalami fluktuatif sehingga target suatu perusahaan kurang maksimal. Perusahaan tersebut memiliki potensi untuk mempengaruhi perekonomian Indonesia, khususnya Kabupaten Jember melalui pengelolaan aset hutan.

### **2.3 Sumber Data**

Adapun sumber data yang yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **1. Data primer**

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara) (Indriantoro dan Supomo, 2002:146). Data primer ini berupa teks hasil wawancara dan diperoleh melalui wawancara dengan informan yang sedang dijadikan sampel dalam penelitian. Dalam penelitian ini data primer diperoleh melalui informan yaitu dari manajer keuangan, manajer kantor dan umum.

#### **2. Data sekunder**

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain) (Indriantoro dan Supomo, 2002:147). Data sekunder berupa data-data yang sudah tersedia dan dapat diperoleh dengan cara membaca, melihat atau mendengarkan. Data ini berasal dari primer yang sudah diolah sebelumnya. Dan dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan ialah berupa laporan keuangan PDP Kalimrawan Kab Jember.

### **2.4 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data adalah langkah yang paling utama dalam penelitian, tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka tidak akan didapatkan data yang memenuhi standart data yang ditetapkan. Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai *setting*, berbagai *sumber*, dan berbagai *cara*. Dan secara umum terdapat empat teknik pengumpulan data yaitu : observasi, wawancara, dokumentasi dan triangulasi/gabungan. Penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah:

### **2.5 Metode Analisis Data**



Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah difahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain (Bogdan). Didalam penelitian ini digunakan analisis deskriptif kualitatif, dimana peneliti akan memberikan gambaran mengenai penilaian kinerja PDP Kalimrawan dari sudut pandang Akuntansi Pertanggung Jawaban:

1. Pengumpulan data
2. Penganalisisan akuntansi pertanggungjawaban antara lain:
  - a. Struktur organisasi
  - b. Proses anggaran
  - c. Anggaran dan realisasi pendapatan perusahaan
  - d. Penilaian kinerja pusat pendapatan

Adapun tahapan analisis data dalam perspektif akuntansi pertanggungjawaban pada PDP Kalimrawan Kabupaten Jember, terdiri dari:

*Reduction Data* (reduksi data), mereduksi data berarti merangkum dan memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang direduksi akan memberikan gambaran yang jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya. *Display data* (penyajian data), dari hasil reduksi yang dilakukan peneliti menampilkan data-data yang berkaitan dan berhubungan ataupun menjawab permasalahan yang diteliti. *Conclusion Drawing / Verification*, dalam penelitian ini peneliti mencoba menemukan atau keterkaitan antara data-data yang diperoleh dan analisis yang dilakukan.

3. Menindaklanjuti hasil evaluasi dan membuat rekomendasi
4. Menarik kesimpulan penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

### **3.HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **3.1 Profil Perusahaan**

PDP Kahyangan Jember merupakan salah satu Badan Usaha Milik Daerah yang dimiliki Pemerintah Kabupaten Jember bergerak pada bidang perkebunan. Lokasi dari Perusahaan Daerah Perkebunan Kahyangan Jember yaitu di Jalan Gajahmada No. 245 Jember. Status PDP Kahyangan Jember BUMD yaitu sesuai Peraturan Daerah No. 1 Tahun 1969 tanggal 12 Februari 1969. Untuk mewujudkan Perusahaan Daerah Perkebunan Kahyangan Jember menjadi perusahaan yang mampu memberikan kontribusi Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Jember, adapun visi dan misi perusahaan yaitu:

Visi: Mewujudkan Perusahaan Daerah Perkebunan yang Berdaya Saing dan Terpercaya

Misi: 1. Pengelolaan Usaha yang berdaya saing dan berdaya guna.

2. Pengembangan potensi sumberdaya kebun dan sumberdaya manusia.

3. Memberikan manfaat bagi lingkungan.

#### **3.2 Tujuan Perusahaan**

Setiap pendirian perusahaan selalu mempunyai tujuan yang ingin dicapai, upaya pencapaian tujuan tersebut menuntut adanya kerjasama dan keterlibatan setiap tenaga kerja seperti perusahaan lain pada umumnya. Adapun Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Kahyangan Jember memiliki tujuan yaitu:

1. Menjadikan PDP Kahyangan Jember sebagai Perusahaan Daerah yang menjadi salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah PAD dan sebagai sarana pengembangan perekonomian dalam rangka pembangunan daerah yaitu dengan meningkatkan produktifitas untuk meningkatkan pendapatan daerah.
2. Menciptakan lapangan kerja bagi pendapatan sekitar kebun lewat pemeliharaan tanaman dan peningkatan produksi yang diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan penduduk di sekitar kebun.
3. Melestarikan dan meningkatkan kesuburan tanah perkebunan yang berwawasan lingkungan. Struktur organisasi merupakan hal yang sangat diperlukan untuk mendapatkan gambaran mengenai pola hubungan antara bidang kerja maupun wewenang, dan tanggung jawab setiap komponen dalam penentuan sistem koordinasi dan kerjasama.

### 3.3 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi merupakan hal yang sangat diperlukan untuk mendapatkan gambaran mengenai pola hubungan antara bidang kerja maupun wewenang, dan tanggung jawab setiap komponen dalam penentuan sistem koordinasi dan kerjasama. Bagan struktur organisasi Perusahaan Daerah Perkebunan Kahyangan Kebun Kalimrawan Jember, yaitu:



Gambar 4.3 Struktur Organisasi Perusahaan

Sumber: PDP Kahyangan Jember 2019

Adapun tugas dan wewenang dari setiap bagian dalam struktur organisasi di Perusahaan Daerah Perkebunan Kahyangan Jember Kebun Kalimrawan yaitu :

1. Pemimpin Kebun mempunyai tugas, yaitu :
  - a. Meningkatkan dan mengembangkan kualitas, kuantitas tanaman produksi.
  - b. Menyiapkan, menyusun, dan mengatur anggaran belanja kebun.
  - c. Mengembangkan komunikasi atau informasi internal dan eksternal.
  - d. Bertanggung jawab langsung kepada administratur.
  - e. Melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh atasannya.

2. Kepala Kantor Kebun bertanggung jawab kepada Administratur atau Pemimpin Kebun masing-masing. Kepala Kantor mempunyai tugas, yaitu :
  - a. Melaksanakan proses administrasi, keuangan, produksi, dan material.
  - b. Menyiapkan dan membuat laporan tetap dan isidental baik internal maupun eksternal.
  - c. Mengkoordinir dan menyiapkan rencana anggaran masing-masing afdeling.
  - d. Melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh administratur atau pemimpin kebun.
3. Kepala Bagian Pabrik bertanggung jawab kepada Administratur atau Pemimpin Kebun masing-masing. Kepala Bagian Pabrik mempunyai tugas, yaitu :
  - a. Meningkatkan, mengawasi dan memelihara barang bergerak, barang tidak bergerak, dan barang produksi.
  - b. Meningkatkan dan mengembangkan pengawasan, keamanan, keselamatan kerja, hasil produksi, dan lingkungan pabrik.
  - c. Meningkatkan dan mengembangkan koordinasi, komunikasi atau informasi internal maupun eksternal.
  - d. Melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh administratur atau pemimpin kebun.
4. Kepala Bagian Afdeling bertanggung jawab kepada Administratur atau Pemimpin Kebun masing-masing. Kepala Bagian Afdeling mempunyai tugas, yaitu :
  - a. Meningkatkan dan mengembangkan kualitas, kuantitas tanaman, produksi dan areal kebun.
  - b. Mengadministrasikan dan mengawasi blok-blok baik teknis, non teknis, berkala maupun isidental.
  - c. Meningkatkan dan mengembangkan koordinasi, komunikasi atau informasi internal maupun eksternal.
  - d. Melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh Pemimpin Kebun.
5. Mandor Kepala mempunyai tugas, yaitu:
  - a. Mengkoordinasikan mandor-mandor blok.
  - b. Memelihara dan bertanggung jawab atas keamanan, keselamatan dan kelestarian lingkungan blok.
  - c. Meningkatkan dan mengembangkan kualitas dan kuantitas tanaman serta tanah di lingkungan blok.
  - d. Mengadministrasikan, melaporkan kegiatan kebun baik teknis, non teknis, berkala maupun isidental.
  - f. Mengembangkan komunikasi atau informasi internal dan eksternal.
  - g. Melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh atasannya.

### **3.4 Analisis Penyusunan Anggaran, Target dan Realisasi Produksi Pada Pusat Pendapatan Perusahaan**

Proses penyusunan target realisasi dan anggaran merupakan langkah awal dan faktor penting sebelum perusahaan menghitung estimasi perolehan laba melalui penjualan produk yang dilakukan. Pada target penjualan termuat informasi mengenai Pemeliharaan tanaman, biaya panen, biaya pengolahan dan biaya pengiriman yang telah dianggarkan. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk menaksir jumlah pendapatan yang mungkin akan terealisasi pada tahun tersebut. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk mampu menyusun target pendapatan serealistis mungkin dan juga dengan mempertimbangkan beberapa

faktor seperti biaya operasional, volume penjualan dan seberapa besar target atas penjualan yang telah dicapai pada tahun sebelumnya untuk menentukan target pendapatan di masa yang akan datang.

Berikut ini daftar anggaran dan realisasi pertanggungjawaban kas tahunan karet dan kopi pada PDP kebun Kalimrawan periode 2015-2018:

**Tabel 4.1 Daftar Anggaran dan Realisasi Pertanggungjawaban kas Tahunan Karet Periode Tahun 2015-2018.**

No	Tahun	Anggaran	Realisasi	Penyimpangan
1	2015	3.817.458.500,00	2.724.015.152,00	29%
2	2016	3.823.601.700,00	3.231.131.348,00	15%
3	2017	4.108.901.950,00	2.970.337.277,00	28%
4	2018	3.468.777.458,00	3.034.095.934,00	13%

Sumber: Juru tulis PDP Kebun Kalimrawan

**Tabel 4.2 Daftar Anggaran dan Realisasi Pertanggungjawaban kas Tahunan Kopi Periode Tahun 2015-2018.**

No	Tahun	Anggaran	Realisasi	Penyimpangan
1	2015	763.206.800,00	376.635.878,00	51%
2	2016	619.574.200,00	352.450.261,00	43%
3	2017	1.243.874.400,00	773.615.185,00	38%
4	2018	956.303.553,00	710.082.956,00	26%

Sumber: Juru Tulis PDP Kebun Kalimrawan.

Pada proses penyusunan target realisasi produksi, tugas seorang manajer pusat pendapatan menyusun strategi bagaimana proses target dan realisasi produksi dapat memenuhi target yang diharapkan perusahaan. Selanjutnya manajer pusat pendapatan yang bertanggungjawab dalam proses tersebut.

Berikut ini daftar target dan realisasi produksi karet dan kopi pada PDP kebun Kalimrawan periode 2015-2018:

Gambar: 4.1 Target dan Realisasi Produksi Karet dan Kopi Kebun PDP Kalimrawan Periode 2015-2018.

TARGET DAN REALISASI PRODUKSI KARET KEBUN KALIMRAWAN						
NO	TAHUN	TARGET (KG)	RELIASASI (KG)	SELISIH (KG)	PROSENTASE %	KETERANGAN
K O P I	2015	30.000	26.862	- 3.138	89,54	
	2016	25.000	19.360	- 5.640	77,44	
	2017	60.000	65.155	5.155	108,59	
	2018	60.000	41.523	- 18.477	69,21	
	2019	-				
K A R E T	2015	200.000	160.012	- 39.988	80,01	
	2016	200.000	194.770	- 5.230	97,39	
	2017	200.000	169.493	- 30.507	84,75	
	2018	175.000	179.761	4.761	102,72	
	2019	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	

Sumber: Manajemen produksi PDP Kahyangan Jember.

Langkah yang digunakan PDP Kahyangan Jember dalam menentukan penyusunan strategi ralisasi anggaran dan target produksi sudah tepat. Hal ini disebabkan manager pusat pendapatan melakukan evaluasi terlebih dahulu sebelum melakukan langkah yang akan dilaksanakan. Langkah ini dapat digunakan sebagai langkah antisipasi dalam melaksanakan kegiatan ataupun program yang telah direncanakan, dimana apabila program penjualan yang telah dijalankan pada tahun sebelumnya mampu menunjang target penjualannya maka program tersebut dapat dilanjutkan dan apabila program pada tahun sebelumnya dirasa kurang berhasil maka akan dilakukan program baru sebagai terobosan dalam penjualan.

### **3.5 Analisis Anggaran dan Realisasi Pendapatan**

Laporan pertanggungjawaban pusat pendapatan yang akan dianalisis adalah anggaran dan realisasi pendapatan PDP Kahyangan Jember pada tahun 2015 hingga 2018. Pada umumnya laporan pertanggungjawaban pendapatan meliputi anggaran, realisasi dan selisih yang terjadi pada tahun tersebut. Tujuan utama dari analisis ini adalah agar dapat dilakukan penilaian kinerja terhadap manajer dan karyawan yang terkait dalam pusat pertanggungjawaban pendapatan. Penilaian kinerja yang dilakukan adalah untuk memotivasi para manajer dan seluruh karyawan yang berada pada perusahaan sehingga mampu meningkatkan nilai perusahaan untuk kedepannya.

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh PDP Kahyangan Jember dengan menggunakan target penjualan sebagai salah satu alat evaluasi kinerjanya. Hal ini dilakukan dengan cara menganalisis dan membandingkan antara target penjualan dengan realisasi penjualan, dan dari hasil perbandingan tersebut akan diperoleh selisih yang disebut dengan penyimpangan dari target dan realisasinya. Penyimpangan atau selisih dari target penjualan dan realisasi penjualan dapat bersifat menguntungkan maupun merugikan bagi perusahaan. Dari selisih yang diperoleh kemudian akan dilakukan analisis lebih lanjut untuk mengetahui penyebab terjadinya selisih tersebut.

Berikut adalah daftar Anggaran dan Realisasi Pendapatan produk karet dan kopi pada PDP kebun Kalimrawan untuk tahun 2015 hingga 2018.

**Tabel 4.3 Daftar Target Anggaran dan Realisasi Pendapatan Tahunan Karet Periode Tahun 2015-2018.**

No	Tahun	Anggaran	Realisasi Pendapatan	Penyimpangan
1	2015	2.724.015.152,00	3.360.252.000,00	23%
2	2016	3.231.131.348,00	3.895.400.000,00	20%
3	2017	2.970.337.277,00	3.728.846.000,00	25%
4	2018	3.034.095.934,00	3.595.220.000,00	18%

Sumber: Data Terolah PDP Kahyangan Jember 2019.

Berdasarkan tabel 4.3 di atas, dapat diketahui bahwa penyimpangan antara anggaran dan realisasi pendapatan yang terjadi pada tahun 2015 sebesar 23%. Hal ini berarti bahwa realisasi pendapatan menyimpang sebesar Rp. 636.236.848,00 dari anggaran. Jauhnya realita dengan harapan pendapatan pada tahun 2015 disebabkan oleh produk yang dihasilkan (karet) mengalami penurunan drastis,

pertama PDP Kalimrawan khususnya produk (karet) hanya mendapatkan 160.012 Kg dari target 200.000 Kg mengapa demikian karena manager pusat pendapatan kurang tepat memprediksi target antara anggaran dan realisasi pendapatan. Pada target realisasi pendapatan ditahun 2016 manager pusat pendapatan tidak mampu mencapai target kembali dari pendapatan dan realisasi anggaran karena menurunnya penyimpangan sebesar 20% dengan realisasi pendapatan yang menyimpang sebesar Rp. 664.268.652,00 dari anggaran. mengalami penurunan dikarenakan pertama tidak sesuainya target produksi dengan realisasi produksi yang ada, PDP Kalimrawan menargetkan kembali 200.000 Kg dengan perolehan produksi 194.770 Kg, Kedua turunnya harga komoditas produk yang dihasilkan sehingga terjadi penurunan pendapatan yang signifikan. Pada target realisasi pendapatan tahun 2017 terjadi kenaikan pendapatan karena naiknya penyimpangan yang cukup besar yaitu 25%. Hal ini bahwa realisasi pendapatan menyimpang sebesar Rp. 758.508.723,00 dari anggaran. Keberhasilan pendapatan tahun 2017 disebabkan oleh harga komoditas produk (karet) yang naik signifikan dari periode sebelumnya. Pada tahun 2018 target anggaran dan realisasi pendapatan jauh dengan harapan karena turunnya penyimpangan yang sangat luar biasa yaitu 18% hal ini bahwa realisasi pendapatan menurun drastis dengan penyimpangan 561.124.066,00. Jauhnya realita dengan harapan pada pendapatan disebabkan turunnya harga komoditas karet secara nasional karena kondisi perdagangan dunia dalam sektor karet tidak stabil sehingga berdampak besar pada harga komoditas karet di Indonesia.

**Tabel 4.4 Daftar Target Anggaran dan Realisasi Pendapatan Tahunan Kopi Periode Tahun 2015-2018.**

No	Tahun	Anggaran	Realisasi Pendapatan	Penyimpangan
1	2015	376.635.878,00	573.364.000,00	52%
2	2016	352.450.261,00	484.000.000,00	37%
3	2017	773.615.185,00	1.759.185.000,00	127%
4	2018	710.082.956,00	1.162.644.000,00	63%

Sumber: Data Terolah PDP Kahyangan Jember 2019.

Tabel 4.4 memaparkan target antara anggaran dan realisasi pendapatan produk kopi ditahun 2015 PDP Kebun Kalimrawan mampu mencapai target disebabkan pendapatan yang naik signifikan dari penyimpangan 52% dengan selisih anggaran dengan pendapatan 196.728.122,00. Pada tahun 2016 PDP Kalimrawan mengalami penurunan pendapatan dengan penyimpangan 37% yang mana selisih antara anggaran dan realisasi pendapatan 131.549.739,00, penyebab dari menurunnya pendapatan disebabkan target dan realisasi produksi yang menurun. Pada tahun 2017 PDP Kalimrawan mengalami kenaikan yang sangat signifikan karena mengalami kenaikan yang sangat drastis dari sebelumnya dengan penyimpangan 127% hal ini sesuai dengan yang diharapkan dengan penyimpangan pendapatan 985.569.815,00 mengapa demikian karena pertama target produksi sesuai prediksi yang direncanakan, kedua pada tahun 2017 harga

komoditas kopi mengalami kenaikan yang signifikan jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Terakhir pada tahun 2018 PDP Kalimrawan mengalami penurunan kembali dengan penyimpangan 63% yang mana selisih antara anggaran dengan realisasi pendapatan 452.561.044,00 menurunnya pendapatan ini disebabkan karena target dari realisasi produksi tidak sesuai harapan yaitu menurun dibandingkan sebelumnya tetapi harga komoditas kopi masih stabil hanya saja kurang tepatnya manager pusat pendapatan memprediksi musim sehingga berpengaruh kepada hasil produksi kopi.

**Tabel 4.5 Daftar Target Anggaran dan Realisasi Pendapatan Tahunan Karet dan Kopi Periode Tahun 2015-2018.**

No	Tahun	Anggaran	Realisasi Pendapatan	Penyimpangan
1	2015	3.100.651.030,00	3.933.616.000,00	26%
2	2016	3.583.581.609,00	4.379.400.000,00	22%
3	2017	3.743.952.462,00	5.488.031.000,00	46%
4	2018	3.744.178.890,00	4.757.864.000,00	27%

Sumber: Data Terolah PDP Kahyangan Jember 2019.

Tabel 4.5 memaparkan target dan realisasi pendapatan pada tahun 2015-2018. Pada daftar target dan realisasi penjualan diatas terjadi fluktuatif setiap tahunnya oleh karna itu manager tidak mampu memenuhi target pendapatan produk karet dan kopi. Tabel diatas menjelaskan bahwa manager pusat pendapatan PDP Kalimrawan tidak memenuhi target pada tahun 2016 dan 2018 karna terjadi penurunan. Adapun penyebabnya tidak tercapainya target pendapatan tersebut adalah pertama turunnya harga komoditas produk, kedua tidak stabilnya iklim atau musim sehingga manajemen produksi tidak sesuai target dalam realisasi hasil produksi oleh karena itu manajemen produksi pandai membaca iklim dan musim agar hasil produksi sesuai dengan target yang diharapkan perusahaan, ketiga perusahaan harus bisa membaca pangsa pasar nasional maupun internasional karena kondisi pemasaran sangat menentukan keberlangsungan perusahaan kedepannya.

### **3.6 Analisis Penilaian Kinerja Manager Pusat Pendapatan**

Perusahaan telah menetapkan laporan pertanggungjawaban pusat pendapatan sebagai dasar standar dalam menilai kinerja manager pusat pendapatan. Penilaian kinerja memiliki tujuan pokok untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Penilaian kinerja yang dilakukan berdasarkan perbandingan antara target pendapatan dengan realisasi anggaran yang berada pada laporan pertanggungjawaban pada pusat pendapatan pada tahun 2015 hingga tahun 2018.

Hasil analisis laporan pertanggungjawaban pendapatan kemudian dapat dijadikan sebagai pedoman atau acuan untuk menetapkan target penjualan dan melakukan perbaikan-perbaikan pada periode yang akan datang. Sebagai tindak lanjut dari penilaian kinerja berdasarkan laporan pertanggungjawaban pusat pendapatan, PDP Kahyangan Jember telah menetapkan suatu kebijakan

pemberian *reward* dan *punishment*. Kebijakan ini dilakukan dengan tujuan agar dapat memotivasi dan memacu kinerja setiap personil yang berada dalam PDP Kahyangan Jember. *Reward* yang diberikan oleh Kantor Pusat dapat berupa insentif yang diberikan pada akhir tahun sedangkan untuk *punishment* yang diberikan adalah tidak mendapatkan insentif dan mendapatkan teguran serta akan dilakukannya evaluasi yang lebih intensif untuk target penjualan di periode berikutnya. Hal ini juga ditegaskan dengan pernyataan Pemimpin PDP Kebun Kalimrawan “perusahaan selalu melakukan evaluasi terhadap kinerja manajernya, biasanya evaluasi ini dilakukan setahun sekali. Dengan melihat *average* dari penjualan apakah telah memenuhi target atau tidak memenuhi target”.

Jadwal pelaksanaan evaluasi dan penilaian kinerja yang dilakukan setiap 1 tahun sekali sudah cukup baik. Hal ini dikarenakan agar Kantor Pusat dapat melihat usaha dari manajer penjualan mengenai strategi apa yang dapat dilakukan untuk memenuhi target penjualan yang ditetapkan. Pemberian *reward* kepada manajer setelah dilakukannya evaluasi penilaian kinerja sudah sepantasnya didapatkan begitu pula dengan pemberian *punishment* kepada manajer apabila tidak dapat mencapai target penjualan sudah cukup baik. Pemberian *punishment* yang diberikan sudah sangat wajar, hal ini dikarenakan apabila perusahaan tidak dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan bukan dikarenakan dari bagaimana team leader dan staf yang terkait diperusahaan tersebut tidak berusaha semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya tetapi juga terdapat beberapa faktor lain yang juga menjadi salah satu penyebab terjadinya penurunan target penjualan seperti pecahnya harga kompetitor yang berada di pasar yang sama.

#### **4. KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

##### **4.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil implementasi akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja manajer pusat pendapatan pada PDP Kebun Kalimrawan Jember yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Struktur organisasi pada PDP Kebun Kalimrawan Jember adalah Organisasi Fungsional, dimana terlihat jelas pemisahan tugas disetiap bagian yang ada dalam perusahaan telah terbagi berdasarkan fungsinya masing-masing tetapi dalam pelaksanaannya struktur organisasi belum dinyatakan baik karena masih terdapat pembagian tugas yang tumpang tindih antara bagian satu dengan yang lainnya.
2. Tujuan dari dibentuknya struktur organisasi adalah untuk mempermudah dalam pelaksanaannya tugas yang telah diberikan dan juga mempermudah manajemen untuk melakukan pengawasan terhadap setiap bidang yang ada pada PDP Kebun Kalimrawan Jember.
3. Dalam proses penyusunan target pendapatan, manager pusat pendapatan tidak turut serta dalam proses penyusunannya, manager pusat pendapatan hanya turut serta sampai proses melaporkan realisasi pendapatan yang telah tercapai ditahun tersebut.
4. Pada tahun 2016 dan 2018 perusahaan tidak dapat mencapai target pendapatan, hal ini disebabkan oleh beberapa faktor internal dan eksternal diantaranya: harga komoditas yang fluktuatif, mengurangnya volume produksi, menurunnya kualitas kopi dan karet sehingga kurang berdaya saing, tidak stabilnya iklim dan cuaca, sehingga internal perusahaan dalam



mengatasi hal tersebut Pemimpin PDP Kebun Kalimrawan Jember melakukan evaluasi kinerja manager pusat pendapatan.

5. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam mengendalikan dan mengevaluasi kinerja manager pusat pendapatan PDP Kebun Kalimrawan Jember telah berjalan secara efektif. Hal ini dibuktikan dengan adanya peningkatan yang drastis dari pendapatan pada tahun 2017, jika dibandingkan pada tahun 2016 dan 2018 ada kenaikan target pendapatan.
6. Perusahaan menetapkan suatu kebijakan untuk memberikan reward dan penishment bagi para manager pusat pertanggungjawaban terhadap kemampuannya dalam mencapai target penjualan yang telah ditetapkan.

#### **4.2 Keterbatasan**

Beberapa keterbatasan yang terdapat pada penelitian ini diantaranya sebagai berikut :

1. Dalam menjalankan penelitian ini, penelitian kurang mendalami mengenai permasalahan faktor-faktor internal yang menjadi salah satu penyebab terjadinya penurunan target pendapatan sehingga tidak dapat diketahui seberapa jauh faktor ini dapat berpengaruh terhadap target pendapatan pada objek penelitian.

#### **4.3 Saran**

Selain dari kesimpulan dan keterbatasan yang telah dikemukakan di atasnya, peneliti juga memberikan saran diantaranya sebagai berikut:

1. Diharapkan bagi penelitian selanjutnya agar melakukan penelitian berupa observasi secara mendalam agar peneliti mengetahui dengan jelas bagaimana tindakan Pimpinan PDP Kebun Kalimrawan Jember dalam menelusuri lebih lanjut mengenai faktor-faktor internal dan external yang menjadi salah satu penyebab permasalahan pada objek yang diteliti.
2. Bagi perusahaan selanjutnya, hasil dari analisa peneliti untuk manager pusat pendapatan bisa agar bisa memprediksi cuaca dan iklim yang mana sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan produksi karet dan kopi, kedua meningkatkan manajemen mutu karet dan kopi dengan perawatan yang intensif, ketiga memperbaharui tumbuhan yang sudah tua dengan tanaman yang baru untuk meningkatkan realisasi produksi serta menambahkan volume penjualan hal ini menjadi rujukan untuk keberhasilan perusahaan.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Adisaputro, Gunawan dan Anggraini, Yunita. 2007. *Anggaran Bisnis*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Penerbit YPP STIMYKPN.
- Anthony, Robert N. dan Govindaraja, Vijay, 2009. *Sistem Pengendalian Manajemen. Jilid 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Anwar, Iyang Sri Anandari. 2013. *Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Prestasi Kerja Pada PT. Telkom Witel Jawa Timur (Jember)*. Skripsi Program Studi Akuntansi Universitas Jember.
- Dwijayanti, Arie. 2015. *Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Manager Pusat Pendapatan Pada PT. Niaga Nusa*

- Abadi Cabang Jember*. Skripsi Program Jurusan Akuntansi Universitas Jember.
- Hansen, dan Mowen. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen, Don R, dan Maryanne M. Mowen, 2005 *Management Accounting*, Edisi Tujuh, Buku Dua, Terjemahan Dewi Fitriasih dan Denny Arnos Kwari. Jakarta: PT. Salemba Empat.
- Harrison, Walter T. Horngren, Charles T. Thomas, Bill dan Suwardy, Themin. 2011. *Financial Accounting*. 8/th-Edition.
- Hongren, Charles T dan Datar. 2005. *Pengantar Akuntansi Manajemen, Terjemahan Moh. Badjuri dan Drs. Kusnedi, Edisi VI*. Jakarta: PT Salemba Empat.
- Mulyadi. 2004. *Akuntansi Manajemen. Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa. Jilid 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2012. *Akuntansi Biaya*. Edisi Kelima. Cetakan Sebelas. Yogyakarta: BPFE.
- Sriwidodo, Untung. 2010. *Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Prestasi Kerja. Jurnal Akuntansi dan Sistem Teknologi Informasi Vol. 8, No 1, April 2010: 18-14*.
- Selamat, Ilat, Tiwaroh, Victoria. Z. 2014. *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan Pada PT. Asean Motor International Cabang Manado*. Jurnal Emba Vol. 2, No. 2, 2014.
- Sugiyono. 2013. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif. dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Administrasi*. Cetakan Ke-20. Bandung. Penerbit Alfabeta.
- Suwandi. 2008. *Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Prestasi Kerja. Jurnal Logos Vol. 6, No. 1, Juli 2008:55-70*.
- Viyanti dan Tin, Se. 2010. *Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Terhadap Prtestasi Kerja. Jurnal Ilmiah Akuntansi Tahun ke-1, No.3*.
- Muharam, Regi 2011. *Biaya dan Penilaian Prestasi Kerja*. <http://oboutz.wordpress.com/2011/11/18>.