

PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM PENILAIAN KINERJA PUSAT PENDAPATAN PADA PT JUJUR JAYA SAKTI MAKASSAR

Rosida Maedina Agus
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YPUP
Jl. Andi Tonro No. 17 Makassar
rosidaypup@gmail.com

***Abstract :** The purpose of this study was whether Honestly Jaya Sakti PT Makassar has implemented accounting in assessing the performance of the central revenue. This type of research is a descriptive study, the type of data used are primary data and secondary data, engineering data collection is done with Interview Techniques and Technical Documentation, Data Analysis method is the descriptive method as well as the location and Research Schedule housed in PT Honestly Jaya Sakti Makassar carried out for two months. Results of the study indicate that the honest Jaya Sakti PT Makassar has applied the accounting but not fully. Implementation of accounting systems by the company can be seen from the budget which has involved all parts of both subordinates and superiors as well as the use of the budget as a performance assessment tool center managers accountable. Meanwhile, if viewed from the organizational structure, the company has established the delegation of authority and responsibility to each part of the organization but not yet good enough. It is manifested in the presence of a manager who has the duty and responsibility of the head of the branch, namely double Honestly Jaya Sakti PT Makassar which also serves as a sales manager.*

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah apakah PT Jujur Jaya Sakti Makassar telah menerapkan akuntansi dalam menilai kinerja pusat pendapatan. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif, jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder, teknik pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara dan Dokumentas, metode Analisis Data adalah metode deskriptif serta lokasi dan Jadwal Penelitian bertempat di PT Jujur Jaya Sakti Makassar dilakukan selama dua bulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa jujur Jaya Sakti PT Makassar telah menerapkan akuntansi tetapi tidak sepenuhnya. Implementasi sistem akuntansi oleh perusahaan dapat dilihat dari anggaran yang telah melibatkan semua bagian dari kedua bawahan dan atasan serta penggunaan anggaran sebagai penilaian kinerja manajer pusat. Sementara itu, jika dilihat dari struktur organisasi, perusahaan telah melakukan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab untuk setiap bagian dari organisasi tetapi belum cukup baik. Hal ini diwujudkan dengan adanya seorang manajer yang memiliki tugas dan tanggung jawab kepala cabang, yaitu Manajer PT Jujur Jaya Sakti Makassar yang juga berfungsi sebagai manajer penjualan.

Kata Kunci: Akuntansi Akuntabilitas, Penilaian Kinerja, Pusat Pendapatan

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan didirikan dengan maksud untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Sebagaimana diketahui tujuan perusahaan dalam suatu kondisi yang kompetitif adalah untuk memperoleh laba yang maksimum dengan pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang dan juga untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri. Dalam usaha untuk mencapai tujuannya tersebut, maka setiap perusahaan senantiasa berusaha untuk meningkatkan efektifitas maupun efisiensi kinerjanya melalui pengkoordinasian kegiatan perusahaan dan penyusunan strategi.

Untuk memastikan bahwa perusahaan melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien, maka manajemen perlu melaksanakan suatu fungsi yang disebut dengan pengendalian. Salah satu bentuk pengendalian adalah dengan menggunakan anggaran. Anggaran dibuat dengan maksud untuk membantu para manajer memusatkan perhatian mereka pada masalah operasional maupun keuangan pada waktu yang lebih awal sehingga menghasilkan pengendalian yang lebih efektif. Anggaran sangat dibutuhkan manajemen dalam melaksanakan seluruh fungsinya, untuk menjamin kesistematiskan operasi, dan sekaligus sebagai alat untuk mengevaluasi pelaksanaan aktivitas perusahaan.

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen (Syamrin, 2001 : 258). Setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai manajer yang bertanggungjawab atas kegiatan yang terjadi di dalam pusat yang dipimpinnya dan secara periodik manajer tersebut akan mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada pimpinan perusahaan. Dari hasil kerja para manajer pusat pertanggungjawaban kemudian dinilai prestasi yang telah dicapai oleh masing-masing manajer. Dan berdasarkan analisa ini, para manajer mencoba mencari jawaban mengapa hasil yang dicapai tidak sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

Pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi tanggungjawab untuk meningkatkan pendapatan pusat pertanggungjawaban tersebut. Manajer yang bertanggungjawab pada suatu pusat pendapatan diharuskan untuk membuat suatu laporan pertanggungjawaban yang berisi target pendapatan serta realisasinya, sehingga melalui laporan tersebut akan dapat diketahui selisih (variance) dari target pendapatan tersebut, baik yang bersifat menguntungkan maupun yang merugikan. Untuk mengetahui seberapa baik manajer pusat pendapatan melaksanakan tanggungjawabnya tersebut, maka perusahaan memerlukan suatu alat pengukuran kinerja yaitu salah satunya dengan menggunakan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban banyak dipakai oleh perusahaan dan badan usaha lainnya karena memungkinkan perusahaan untuk merekam seluruh aktivitas usahanya, kemudian mengetahui unit yang bertanggungjawab atas aktivitas tersebut, dan menentukan unit usaha mana yang tidak berjalan secara efisien.

Dengan diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan menyebabkan terciptanya suatu pengendalian dan pengukuran prestasi kerja manajer.

PT Jujur Jaya Sakti Makassar merupakan perusahaan yang kegiatan utamanya bergerak dalam bidang penjualan kendaraan bermerek daihatsu. PT Jujur Jaya Sakti Makassar memperlakukan departemen penjualan sebagai pusat pendapatan, dimana tugas dari manajer penjualan tersebut yaitu mempromosikan produk perusahaan, membuat ramalan penjualan, serta menganalisa pasar. Berdasarkan data yang diperoleh dari dealer daihatsu PT Jujur Jaya Sakti, peneliti mendapatkan perkembangan daftar target dan aktual penjualan PT Jujur Jaya Sakti Cabang Makassar selama tiga tahun, sebagai berikut :

Tabel 1: Daftar Target dan Aktual Penjualan PT Jujur Jaya Sakti Cabang Makassar (Dalam Unit)

Tahun	Target	Aktual
2012	2157	2510
2013	2279	2434
2014	2000	2445

Sumber: PT Jujur Jaya Sakti Makassar

Tabel di atas menunjukkan bahwa pendapatan dari tahun 2012 ke 2013 mengalami penurunan yakni dari 2510 unit pada tahun 2012 turun menjadi 2434 unit pada tahun 2013. Kemudian pada tahun 2014 terjadi kenaikan menjadi 2445 unit. Walaupun target penjualan dalam setiap tahunnya tercapai namun pertanggungjawaban dari setiap karyawan harus terus ditingkatkan. Oleh karena itu, penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban menjadi sangat penting bagi perusahaan untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan tanggungjawab manajer pusat pendapatan dalam mencapai target pendapatan yang telah direncanakan. Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah di kemukakan di atas, maka peneliti mengidentifikasi masalah “ Apakah PT Jujur Jaya Sakti Makassar telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja pusat pendapatan?

TINJAUAN TEORETIS

Akuntansi Pertanggungjawaban

Pengertian akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang mengakui adanya pusat-pusat pertanggungjawaban pada sebuah perusahaan. Sistem ini diciptakan untuk memberikan keleluasaan kepada manajer untuk mengelola bagian organisasi yang dipimpinnya secara formal. Akuntansi pertanggungjawaban bukan hanya menunjukkan besarnya penyimpangan yang terjadi, tetapi yang terutama adalah untuk memberikan informasi bagaimana para manajer pusat pertanggungjawaban melaksanakan tanggungjawabnya. Melalui informasi ini diharapkan akan timbul motivasi bagi para manajer untuk bekerja

lebih efektif dan efisien serta dapat melakukan tindakan korektif yang diperlukan agar tujuan perusahaan tercapai yaitu memperoleh laba yang maksimum.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dilihat bahwa konsep manajemen yang menghendaki pembagian wewenang dan tanggung jawab secara berimbang dan tegas dalam pencapaian tujuan perusahaan merupakan dasar timbulnya akuntansi pertanggungjawaban. Dapat dikatakan bahwa konsep akuntansi pertanggungjawaban timbul sebagai tanggapan terhadap kebutuhan manajemen.

Ada beberapa pendapat mengenai defenisi akuntansi pertanggungjawaban, antara lain:

Menurut Hansen dan Mowen (2005:229), Akuntansi pertanggungjawaban adalah alat fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan melalui empat elemen penting, yaitu pemberian tanggung jawab, pembuatan ukuran kinerja, pengevaluasian kinerja, dan pemberian penghargaan. Akuntansi pertanggungjawaban bertujuan mempengaruhi perilaku dalam cara tertentu sehingga seseorang atau kegiatan perusahaan akan disesuaikan untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Syamrin (2001:258), akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen.

Menurut Mulyadi (2001:218), akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggung jawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang dianggarkan.

Sedangkan menurut Simamora (2002:266), akuntansi pertanggungjawaban adalah bentuk akuntansi khusus yang dipakai untuk mengevaluasi kinerja keuangan segmen bisnis. Pada intinya, akuntansi pertanggungjawaban mensyaratkan setiap manajer untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dan menyediakan laporan kinerja tepat pada waktunya yang membandingkan hasil aktual dengan yang direncanakan.

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa: Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang disusun berdasarkan struktur organisasi yang secara tegas memisahkan tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari masing-masing lapisan/tingkatan manajemen; Akuntansi pertanggungjawaban mendorong setiap individu untuk turut serta dalam mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien; Akuntansi pertanggungjawaban melaporkan pendapatan dan biaya yang terjadi dalam tiap-tiap pusat pertanggungjawaban. Dari laporan tersebut dapat diketahui perbandingan antara anggaran dan realisasinya sehingga penyimpangan yang terjadi dapat dianalisa dan dicari penyelesaiannya dengan manajer pusat pertanggungjawaban; dan Akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan penilaian kinerja yang berguna bagi pimpinan didalam menyusun rencana kerja untuk periode mendatang, baik untuk masing-

masing pusat pertanggungjawaban maupun untuk kepentingan perusahaan secara keseluruhan.

Akuntansi pertanggungjawaban banyak di pakai oleh perusahaan dan badan usaha lainnya karena memungkinkan perusahaan untuk merekam seluruh aktivitas usahanya, kemudian mengetahui unit yang bertanggungjawab atas aktivitas tersebut, dan menentukan unit usaha mana yang tidak berjalan secara efisien.

Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Analisis akuntansi pertanggungjawaban sangat penting bagi perusahaan, karena dengan adanya analisis akuntansi pertanggungjawaban, pihak pimpinan dapat menilai hambatan-hambatan yang mempengaruhi tingkat operasional perusahaan.

Akuntansi pertanggungjawaban digunakan untuk meningkatkan operasional-operasional perusahaan di waktu yang akan datang. Manfaat penerapan akuntansi pertanggungjawaban adalah menghasilkan informasi akuntansi untuk setiap pusat pertanggungjawaban. Menurut Sunarto (2004:90), "informasi akuntansi pertanggungjawaban berupa informasi akan datang yang bermanfaat untuk penyusunan anggaran, sedangkan informasi masa lalu bermanfaat sebagai penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan alat pemotivasi manajer".

Pemotivasi adalah sesuatu yang digunakan untuk mendorong timbulnya suatu prakarsa seseorang untuk melakukan tindakan secara sadar dan bertujuan. Berdasarkan kutipan tersebut, ada tiga (3) manfaat akuntansi pertanggungjawaban yaitu: *Pertama*, akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Dasar Penyusunan Anggaran. Anggaran pada dasarnya merupakan penetapan peran dalam usaha. Pencapaian tujuan perusahaan dan ditetapkan pula sumber ekonomi yang disediakan bagi pemegang peran tersebut untuk memungkinkannya melaksanakan perannya, yang diukur dengan satuan moneter standar yang berupa informasi akuntansi. Oleh karena itu, penyusunan anggaran hanya mungkin dilakukan jika tersedia informasi akuntansi pertanggungjawaban yang mengukur berbagai sumber ekonomi yang disediakan dalam usaha pencapaian tujuan yang ditetapkan dalam tahun anggaran pada dasarnya merupakan penetapan peran dalam usaha; *Kedua*, akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilai Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban Penilaian kinerja merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peranan yang mereka miliki dalam organisasi. Manajer pusat pertanggungjawaban akan diberi wewenang dalam menjalankan tanggungjawab dan pencapaian sasaran yang diberikan oleh manajemen puncak. Dengan tanggungjawab dan sasaran yang jelas, maka kinerja manajer akan lebih mudah dinilai; *Ketiga*, Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pemotivasi Manajer, pemotivasi adalah sesuatu yang digunakan untuk mendorong timbulnya prakarsa seseorang untuk melakukan tindakan secara sadar dan bertujuan. Akuntansi Pertanggungjawaban dapat digunakan untuk memotivasi manajer dalam melakukan tindakan koreksi atas penyimpangan atau prestasi yang tidak memuaskan. Dalam akuntansi pertanggungjawaban, sistem yang digunakan untuk memotivasi manajer yaitu penghargaan dan hukuman. Penghargaan yang diberikan akan membuat setiap manajer termotivasi secara sadar untuk berusaha mencapai tujuannya.

Syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban tidak dapat begitu saja diterapkan oleh setiap perusahaan karena untuk menerapkan hal tersebut harus memenuhi syarat-syarat tertentu. Agar suatu sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat diterapkan dan terlaksana dengan baik, maka harus dipenuhi syarat-syarat sebagai berikut: *Pertama*, Struktur organisasi yang baik, artinya memiliki batasan wewenang dan tanggungjawab yang jelas dan tegas sehingga setiap karyawan dan personel perusahaan dapat menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik. *Kedua*, anggaran harus disusun berdasarkan pusat pertanggungjawaban sehingga pendapatan dan biaya dapat dipertanggungjawabkan. *Ketiga*; sistem pelaporan biaya pada setiap tingkatan perusahaan telah memenuhi syarat dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat diketahui bahwa pada prinsipnya konsep pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban itu adalah menekankan pada tugas dan tanggung jawab yang jelas bagi tiap-tiap pusat-pusat pertanggungjawaban. Dengan adanya tanggungjawab yang jelas, maka akan dapat dinilai baik buruknya hasil prestasi dan efisien tidaknya masing-masing unit pertanggungjawaban.

Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:171): "Pusat pertanggungjawaban merupakan organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukan". Sedangkan Hansen dan Mowen (2005:116) berpendapat bahwa pusat pertanggungjawaban adalah "suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggungjawab terhadap serangkaian kegiatan-kegiatan tertentu".

Definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa setiap pusat pertanggungjawaban dipimpin oleh seorang manajer yang mempunyai wewenang dan tanggungjawab atas unit yang dipimpinnya sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh organisasi yang bersangkutan. Pusat pertanggungjawaban yang berupa unit organisasi seperti seksi, segmen, departemen, atau divisi dari sebuah perusahaan.

Ada empat tipe pusat pertanggungjawaban yang didasarkan kepada sifat masukan dalam bentuk biaya dan sifat keluaran dalam bentuk pendapatan, yaitu sebagai berikut :

Pertama; Pusat Biaya: Pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggungjawab atas biaya yang terjadi dalam unit tersebut yang meliputi keseluruhan biaya yang dibebankan untuk aktivitas usaha. Prestasi manajer pusat biaya diukur atas dasar biayanya atau masukannya dalam menghasilkan keluaran, dengan kata lain prestasinya diukur berdasarkan kemampuannya untuk menekan biaya-biaya yang digunakan oleh pusat pertanggungjawaban.

Menurut Suadi (2001:49) "Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang oleh sistem pengendalian manajemen masukannya diukur dalam satuan moneter, sedangkan keluarannya tidak diukur dalam satuan moneter".

Kedua; Pusat pendapatan. Menurut Supriyono (2001:46) "Pusat pendapatan merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar pendapatan pusat pertanggungjawaban tersebut." Prestasi manajer pusat pendapatan diukur berdasarkan pendapatan yang diperoleh selama satu periode dimana pendapatan tersebut diukur berdasarkan jumlah penjualan yang dicapai lalu dibandingkan dengan penjualan yang dianggarkan. Pada umumnya, pusat pendapatan merupakan unit pemasaran/penjualan yang tidak memiliki wewenang untuk menetapkan harga jual dan tidak bertanggungjawab atas harga pokok penjualan dari barang-barang yang mereka pasarkan. Dalam pusat pendapatan yang menjadi kekuatan adalah pendapatan yang diukur dalam ukuran satuan moneter tetapi tidak terdapat hubungan erat dan nyata dengan biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan barang atau jasa yang akan dijual atau dipasarkan. Biaya-biaya yang terjadi dalam pusat pendapatan belum merupakan biaya lengkap. Biaya yang terjadi pada pusat pendapatan hanya merupakan biaya kebijakan contohnya yaitu biaya pemasaran. Pusat pendapatan dinilai efektif, jika jumlah realisasi pendapatan lebih besar dari pada jumlah pendapatan yang dianggarkan.

Ketiga; Pusat laba. Pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan dan biaya pusat pertanggungjawaban, disebut pusat laba. Manajer pusat laba diukur kinerjanya dari selisih antara pendapatan dengan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan tersebut. Oleh karena itu, baik masukan maupun keluaran dalam pusat laba dapat diukur dalam satuan uang untuk menghitung laba yang dipakai sebagai pengukur kinerja. Pusat laba tidak diukur dengan laba saja, tetapi juga dengan menghubungkan laba dan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba. Oleh karena itu, pusat laba dan pusat investasi pada dasarnya sama. Keduanya diukur kinerjanya dari kemampuannya dalam menghasilkan laba dari investasi yang ditanamkan dalam pusat pertanggungjawaban.

Keempat; Pusat Investasi Hansen dan Mowen (2005:818) mengungkapkan bahwa "Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur berdasarkan investasi yang digunakan, pendapatan yang dihasilkan serta biaya-biaya yang terjadi," sedangkan menurut Supriyono (2001:144) "Pusat investasi merupakan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi yang manajernya dinilai prestasinya atas dasar laba yang diperoleh dihubungkan dengan investasinya." Ukuran prestasi manajer pusat investasi dapat berupa ratio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut. Oleh sebab itu, dalam pusat investasi manajer harus berhati-hati dalam menentukan besarnya dana investasi yang diperlukan.

Anggaran Penjualan Pusat Pendapatan

Akuntansi pertanggungjawaban dirancang untuk menilai prestasi manajer dengan tolak ukur anggaran. Dengan demikian, jika terjadi hal-hal yang menyimpang dari yang telah dianggarkan, akan mudah ditunjuk siapa yang bertanggungjawab. Untuk memenuhi konsep pertanggungjawaban, penyusunan anggaran harus partisipatif, dalam arti melibatkan peran serta para manajer. Namun

demikian, anggaran yang partisipatif tersebut tidak akan dengan sendirinya menciptakan tindakan bagi para manajer untuk melaksanakannya. Tindakan para manajer tergantung bagaimana mereka bereaksi terhadap informasi yang tercantum dalam anggaran. Reaksi tersebut dapat bermacam-macam, tergantung pada motivasi masing-masing. Salah satu cara untuk membangkitkan motivasi adalah dengan menerapkan sistem penghargaan dalam perusahaan. Dalam hubungannya dengan akuntansi pertanggungjawaban, sistem penghargaan tersebut harus dihubungkan dengan keberhasilan manajer dalam melaksanakan anggaran pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

Anggaran mendesak manajemen untuk merencanakan kegiatan di masa yang akan datang untuk mengembangkan arah keseluruhan organisasi, melihat kemungkinan timbulnya masalah, dan untuk pengembangan kebijakan masa yang akan datang (Hansen dan Mowen, 2005:714).

Dalam prakteknya banyak perusahaan yang beroperasi tanpa membuat suatu anggaran. Namun tanpa penyusunan suatu anggaran, perusahaan akan mengalami kesulitan dalam mengevaluasi kinerja, kurang dapat mengoptimalkan efisiensi dan produktivitas kerja, serta kurang dapat memanfaatkan kesempatan untuk perluasan usaha.

Adapun manfaat anggaran menurut Hansen dan Mowen (2005:355) antara lain sebagai berikut: memaksa para manajer untuk melaksanakan perencanaan, menyediakan standar untuk evaluasi kerja, memperbaiki komunikasi dan koordinasi. Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan.

Dilihat dari sudut siapa yang menyusun anggaran penjualan maka dikenal tiga pendekatan yang berbeda dalam menyusun anggaran penjualan yaitu : *Pertama*, pendekatan atas bawah (*Top Down Approach*). Metode ini anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran inilah yang harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya; *Kedua*, pendekatan bawah atas (*Bottom Up Approach*). Metode ini anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai ke atasan. Bawahan diserahkan sepenuhnya menyusun anggaran yang akan dicapainya di masa yang akan datang; *Ketiga*, pendekatan campuran. Metode ini adalah campuran dari kedua metode di atas. Disini perusahaan menyusun anggaran dengan memulainya dari atas dan kemudian selanjutnya dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan. Jadi ada pedoman dari atasan atau pimpinan dan dijabarkan oleh bawahan sesuai dengan pengarahan atasan.

Sistem Pelaporan Kinerja Pusat Pendapatan

Di dalam penyajian laporan pertanggungjawaban selisih yang terjadi antara aktual dengan anggaran harus dianalisis dan di selidiki sebab terjadinya. Selisih dapat disebabkan oleh kesalahan atau penyimpangan didalam pelaksanaan atau karena standarnya sendiri yang salah. Dengan mengetahui sebab terjadinya penyimpangan, manajemen dapat menentukan tindakan korektif yang perlu dilakukan dan penghargaan/sanksi yang pantas diberikan kepada manajer yang

bersangkutan. Manajer pemasaran pada umumnya lebih banyak dinilai dari segi kemampuannya dalam mencapai target penjualan yang telah ditetapkan.

Menurut Supriyono (2001:124) sistem pelaporan yang baik memiliki karakteristik sebagai berikut : Laporan menyajikan selisih antara anggaran dan realisasinya, faktor-faktor penyebab selisih, dan manajer yang bertanggungjawab; laporan mencakup ramalan tahunan; laporan mencakup penjelasan mengenai penyebab selisih, tindakan koreksi atas selisih dan waktu yang diperlukan untuk melaksanakan tindakan koreksi secara efektif; laporan ini dijadikan sebagai sarana pertanggungjawaban atas hasil yang telah dicapai kepada manajer yang lebih tinggi.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan pada PT Jujur Jaya Sakti Cabang Makassar yang terletak Jl. Gunung Bawakaraeng No. 146 Makassar. Adapun waktu penelitian berlangsung mulai April dan Mei 2014. Metode deskriptif digunakan dalam penelitian ini merupakan suatu metode penganalisaan data, dengan proses kegiatan dimulai dari mengumpulkan data, disusun, diinterpretasikan, dan dianalisa sehingga memberikan keterangan yang lengkap bagi pemecahan masalah yang dihadapi. Metode deskriptif dengan pendekatan spesifik untuk meneliti masalah-masalah secara lebih mendalam dengan tujuan mengungkapkan fakta dalam hubungan sebab akibat, mencari keterangan-keterangan sebab terjadinya masalah dan bagaimana memecahkannya.

PEMBAHASAN

Penyusunan Anggaran Penjualan Pusat Pendapatan Perusahaan

perencanaan yang dinyatakan dalam suatu anggaran Agar memudahkan pengawasan terhadap tercapai tujuan perusahaan, Dengan menggunakan anggaran, perusahaan dapat melakukan suatu penilaian kinerja atau prestasi dari tiap pimpinan pusat pertanggungjawaban, dalam hal ini anggaran merupakan dasar bagi perusahaan untuk menilai kinerja manajer. Anggaran penjualan tersebut disusun setahun sekali oleh PT Astra Internasional Tbk, pusat dari Jakarta. Anggaran yang telah ditetapkan, PT Jujur Jaya Sakti menjadi bahan acuan dalam menyusun ramalan penjualan setiap bulannya.

PT Jujur Jaya Sakti Makassar menerapkan pendekatan *bottom up* dalam menyusun ramalan penjualan. Penyusunan penjualan disusun terlebih dahulu oleh manajer yang dibantu oleh para bawahannya. Pertemuan rutin antara manajer dengan para supervisor PT Jujur Jaya Sakti dilakukan untuk mereview dan memperbaiki anggaran bulan berjalan ataupun untuk bulan yang akan datang, jika diperlukan. Review terhadap anggaran setiap bulannya dapat memperkecil risiko terjadinya penyimpangan yang merugikan untuk bulan berikutnya, pencapaian target penjualan untuk periode berikutnya akan dapat terealisasi.

Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan

Pengukuran prestasi pusat pertanggungjawaban dilakukan untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi unit tersebut. Efisiensi dilakukan dengan cara membandingkan suatu ukuran tertentu, misalnya membandingkan suatu pusat pertanggungjawaban dengan pusat pertanggungjawaban lainnya, membandingkan prestasi sesungguhnya dengan yang dianggarkan ataupun membandingkan kinerja masa sekarang dengan kinerja di masa lalu, sedangkan efektivitas biasanya berhubungan dengan output yang dihasilkan suatu pusat pertanggungjawaban. Penilaian kinerja dalam perusahaan dilakukan untuk mengevaluasi rencana kerja perusahaan yang telah ditetapkan selama satu tahun. Setiap enam bulan sekali, perusahaan melakukan evaluasi terhadap kinerja pusat pendapatan melalui laporan pertanggungjawaban pusat pendapatan. Laporan pertanggungjawaban tersebut berisi anggaran, realisasi, dan selisih (varian) yang terjadi pada semester tersebut. Tujuan dilakukan penilaian kinerja dalam perusahaan adalah untuk mendorong perilaku kerja yang baik, memuaskan pimpinan, pelanggan, dan para karyawan melalui suatu proses kerja yang terstruktur sehingga dapat meningkatkan nilai perusahaan ke depannya.

Penilaian kinerja manajer pusat pendapatan pada PT Jujur Jaya Sakti Makassar dilakukan dengan menggunakan indikator anggaran sebagai alat untuk evaluasi, yaitu dengan cara membandingkan realisasi penjualan dengan anggaran penjualan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hasil perbandingan realisasi penjualan dengan anggaran penjualan akan diperoleh selisih (varian), Selisih tersebut dapat berupa selisih yang menguntungkan (peningkatan) maupun yang merugikan (penurunan), selanjutnya dilakukan analisis untuk mengetahui penyebab selisih tersebut.

Jika realisasi penjualan lebih besar daripada anggaran, berarti selisihnya merupakan selisih menguntungkan dan kinerja manajer tersebut dapat dinyatakan baik. Sebaliknya, jika realisasi penjualan lebih kecil dari anggaran, berarti selisihnya merupakan selisih merugikan dan kinerja manajer tersebut dianggap kurang baik atau buruk.

Perusahaan tidak menetapkan batasan yang dianggap material atau signifikan dalam menilai selisih setiap unsur anggaran penjualan dan realisasi, namun tergantung pada kondisi perekonomian. Kinerja manajer tidak dapat langsung dinyatakan buruk hanya karena realisasi penjualan lebih kecil dari anggaran tanpa mempertimbangkan kondisi perekonomian yang terjadi, sehingga perlu dilakukan analisa lebih lanjut dengan melihat kondisi perekonomian pada saat itu, untuk menilai kewajaran selisih dan realisasinya.

Daftar target dan aktual penjualan Daihatsu pada PT Jujur Jaya Sakti Makassar untuk tahun 2013 ditunjukkan pada Tabel 2 berikut ini.

Tabel 2: PT Jujur Jaya Sakti Makassar Daftar Target dan Aktual Penjualan Daihatsu Periode Tahun 2013 (Dalam Unit)

Bulan	Target	Aktual	Peningkatan (%)
Januari	168	208	123,8
Februari	158	168	106,3
Maret	232	207	(89,2)
April	164	171	104,2
Mei	175	193	110,2
Juni	180	212	117,7
Juli	237	284	119,8
Agustus	162	233	143,8
September	156	174	111,5
Oktober	233	196	(84,1)
Nopember	253	177	(69,9)
Desember	161	211	131
Total	2279	2434	106,8

Keterangan: () penurunan

Sumber: PT Jujur Jaya Sakti (diolah) 2014

Daftar target dan aktual penjualan Daihatsu pada PT Jujur Jaya Sakti Makassar untuk tahun 2014 ditunjukkan pada Tabel 3 berikut ini

Tabel 3: PT Jujur Jaya Sakti Makassar Daftar Target dan Aktual Penjualan Daihatsu Periode Tahun 2014 (Dalam Unit)

Bulan	Target	Aktual	Peningkatan (%)
Januari	171	210	122,8
Februari	144	178	123,6
Maret	157	191	121,7
April	121	198	163,6
Mei	167	170	101,8
Juni	214	192	(89,7)
Juli	206	216	105
Agustus	147	180	122,4
September	180	216	120
Oktober	179	219	122,3
November	170	210	123,5
Desember	144	265	184,1
Total	2000	2445	122,2

Sumber: PT Jujur Jaya Sakti, 2014

Laporan pertanggungjawaban tersebut menunjukkan anggaran dan realisasi penjualan pada PT Jujur Jaya Sakti Makassar. Data tersebut menunjukkan realisasi penjualan ada yang lebih besar dan ada juga yang lebih kecil dari anggaran. Selisih ini perlu dianalisis untuk mencari penyebabnya.

PT Jujur Jaya Sakti Makassar memiliki suatu kebijakan untuk memberikan *reward* dan *punishment* bagi manajer sebagai pusat pendapatan terhadap kemampuannya dalam mencapai target anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya, jika manajer tidak dapat mencapai anggaran penjualan yang telah ditetapkan, maka perusahaan akan memberikan punishment berupa teguran dengan maksud agar kinerja dapat diperbaiki, namun jika manajer tersebut dapat mencapai atau bahkan melebihi target anggaran yang telah ditetapkan, maka manajer tersebut akan memperoleh reward berupa *tour gratis*, insentif dan kenaikan gaji.

Analisis Penyusunan Anggaran Penjualan Pusat Pendapatan Perusahaan

Proses penyusunan anggaran penjualan merupakan langkah awal dan terpenting sebelum perusahaan menghitung estimasi perolehan laba melalui penjualan produk dan jasa. Anggaran penjualan memuat informasi tentang taksiran kuantitas penjualan, harga jual, dan total harga dari keseluruhan penjualan, sehingga memungkinkan perusahaan untuk menaksir jumlah laba yang mungkin direalisasikan, sehingga perusahaan dituntut mampu menyusun anggaran penjualan yang mencerminkan perolehan laba yang realistis dengan mempertimbangkan semua faktor baik faktor internal maupun eksternal.

Meskipun PT Jujur Jaya Sakti Makassar menyusun ramalan penjualan sesuai dengan anggaran penjualan per tahun yang telah ditetapkan oleh PT Astra, tapi manajer penjualan tetap mempertimbangkan berbagai faktor agar ramalan penjualan yang disusun dapat lebih realistis, dan lebih mudah untuk mencapai anggaran penjualan tersebut.

Penyusunan anggaran yang efektif melibatkan setiap unit organisasi dalam perusahaan, agar setiap unit tersebut akan merasa bertanggungjawab melaksanakan anggaran yang telah ditetapkan. Penyusunan anggaran dengan menggunakan pendekatan *bottom up* telah sesuai dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban karena selain melibatkan atasan, penyusunan anggaran dengan pendekatan ini juga melibatkan bawahan untuk berpartisipasi dalam penyusunan rencana perusahaan secara keseluruhan. Kebijaksanaan penyusunan anggaran yang melibatkan seluruh unit organisasi dalam perusahaan akan menghasilkan anggaran yang lebih rasional. Dalam hal ini, setiap unit organisasi lebih dapat memahami pekerjaannya masing-masing sehingga usulan yang diberikan diharapkan akan lebih mendekati pada kenyataan (realisasi) yang mungkin terjadi.

Analisis Daftar Target dan Aktual Penjualan Tahun 2013 dan Tahun 2014

Berdasarkan hasil perbandingan daftar target dan realisasi anggaran penjualan tahun 2013 dan 2014, maka dapat diinterpretasikan hal-hal sebagai berikut:

Tahun 2013

Seperti yang terlihat dalam daftar target dan aktual penjualan mobil daihatsu tiap bulan pada tahun 2013, maka dapat dijelaskan bahwa manajer penjualan PT Jujur Jaya Sakti Makassar tidak dapat mencapai target penjualan atau mengalami penurunan selama tiga bulan yaitu pada bulan Maret, jumlah unit mobil Daihatsu

yang terjual sebanyak 207 unit atau 89,2% dibawah target yang ditetapkan (232 unit). Bulan Oktober, jumlah unit mobil yang terjual sebanyak 196 unit atau 84,1% dibawah target yang ditetapkan (233 unit), dan pada bulan November jumlah unit mobil yang terjual sebanyak 177 unit atau 69,9% dibawah target yang ditetapkan (253 unit).

Tidak tercapainya target penjualan selama tiga bulan tersebut disebabkan manajer penjualan memprediksi kondisi pasar yang terjadi pada bulan tersebut secara kurang tepat, sehingga perusahaan menetapkan target yang terlalu tinggi. Faktor lain yang turut mempengaruhi adalah kondisi perekonomian yang tidak stabil yang berdampak pada kenaikan BBM sehingga mengakibatkan permintaan kendaraan menurun. Meskipun selama tiga bulan manajer penjualan tidak dapat mencapai target penjualannya, namun secara kumulatif, realisasi penjualan tahun 2013 telah melebihi target yang telah ditetapkan yaitu sebanyak 2.434 unit atau 106,8 % melebihi target penjualan sebanyak 2.279 unit. Peningkatan penjualan yang cukup drastis biasanya terjadi ada bulan tertentu misalnya pada saat hari raya Idul Fitri, Natal, dan juga Tahun Baru.

Tahun 2014

Daftar target dan aktual penjualan mobil Daihatsu tiap bulan pada tahun 2014, mengindikasikan manajer penjualan PT Jujur Jaya Sakti mencapai target penjualan selama setahun kecuali pada bulan Juni, yaitu jumlah unit yang terjual sebanyak 192 unit (89,7%) dibawah target yang ditetapkan (214 unit). Kurangnya promosi merupakan penyebab tidak tercapainya target penjualan pada bulan tersebut. Meskipun demikian, secara kumulatif realisasi penjualan tahun 2014 juga telah melebihi target yang ditetapkan yaitu sebanyak 2.445 unit atau 122.2% melebihi target penjualan (2.000 unit). Selain itu penjualan pada tahun 2014 secara keseluruhan telah mengalami peningkatan volume penjualan dari tahun sebelumnya, hal ini berarti manajer penjualan telah mengalami peningkatan kinerja dari tahun sebelumnya. Peningkatan ini disebabkan manajer penjualan termotivasi untuk mendapatkan reward yang ditawarkan oleh perusahaan jika kinerja mereka memuaskan.

Perusahaan menjadikan anggaran sebagai standar untuk menilai kinerja manajer pusat pendapatan. Penilaian kinerja pusat pendapatan dilakukan berdasarkan perbandingan antara realisasi pendapatan dengan anggaran pendapatan yang terdapat pada laporan pertanggungjawaban pendapatan. Hasil analisis varians yang dilakukan kemudian dijadikan sebagai pedoman untuk melakukan perbaikan-perbaikan pada periode anggaran yang akan datang. Sebagai tindak lanjut dari penilaian kinerja ini, perusahaan menetapkan suatu kebijakan pemberian *reward* maupun *punishment*. Kebijakan ini dilakukan dengan tujuan untuk memacu kinerja setiap personil dalam perusahaan. Adapun *reward* yang diberikan yaitu berupa *tour* gratis, kenaikan gaji, dan bahkan kenaikan jabatan, sedangkan *punishment* yang diberikan berupa teguran.

Pelaksanaan penilaian kinerja yang dilakukan setiap akhir semester sudah baik. Kinerja manajer harus selalu dievaluasi untuk mengetahui besarnya usahanya dalam mencapai target perusahaan. Selain itu, penilaian kinerja juga akan

memberikan motivasi dan menekan perilaku yang tidak seharusnya dalam perusahaan.

PENUTUP

Anggaran penjualan PT Jujur Jaya Sakti Makassar telah berfungsi dalam penilaian kinerja manajer pusat pendapatan. Pemisahan tugas tiap bagian yang ada di dalam perusahaan sudah sesuai dengan fungsinya masing-masing, namun dalam struktur organisasi perusahaan masih terdapat tanggung jawab ganda yang diemban oleh manajer penjualan. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam mengendalikan dan mengevaluasi kinerja manajer pusat pendapatan pada PT Jujur Jaya Sakti Makassar telah berjalan secara efektif dan efisien. Hal ini dibuktikan dengan adanya peningkatan volume penjualan yang terjadi di tahun 2014 yaitu sebanyak 2.445 unit jika dibandingkan dengan volume penjualan tahun 2013 sebanyak 2.434 unit. Anggaran penjualan ditetapkan oleh PT Astra Internasional Tbk, pusat dari Jakarta. Dengan menggunakan anggaran yang telah ditetapkan, PT Jujur Jaya Sakti Makassar dapat menyusun ramalan penjualan setiap bulannya dengan menerapkan pendekatan *bottom up*.

Penelitian ini menyarankan pembagian tugas dan wewenang, sebaiknya satu orang hanya memegang satu jabatan saja, agar pekerjaan dapat dikerjakan dengan lebih maksimal dan efisien. Berkaitan dengan pemberian *punishment*, sebaiknya tidak hanya berupa teguran saja melainkan penurunan jabatan. Hal ini dimaksudkan agar dapat meningkatkan kesadaran para manajer untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N dan Vijay Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen, Jilid 2*. Salemba Empat, Jakarta
- Hansen, Don R. dan Maryanne M. Mowen. 2005. *Akuntansi Manajerial*. Salemba Empat, Jakarta
- Maulidinni. 2009. *Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan*. www.google.com
- Sukarno, Edy. 2008. *Sistem Pengendalian Manajemen Kinerja Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*, PT Indeks, Jakarta
- Supriyono, R.A. 2001. *Akuntansi Manajemen2 : Struktur Pengendalian Manajemen*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, BPFE, Yogyakarta
- Suadi, Arief. 2001. *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi Pertama, BPFE-UGM, Yogyakarta.
- Sunarto. 2004. *Akuntansi Manajemen*. AMUS, Yogyakarta.
- Syamrin. LM., 2001. *Akuntansi Manajerial Suatu Pengantar*. Edisi Pertama. Cetakan Kedua. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.