



**IMPLEMENTASI AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM
PENILAIAN KINERJA MANAJER PUSAT PENDAPATAN PADA
PT. NIAGA NUSA ABADI CABANG JEMBER**

SKRIPSI

Oleh
Arie Dwijayanti
NIM 110810301102

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2015**



**IMPLEMENTASI AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM
PENILAIAN KINERJA MANAJER PUSAT PENDAPATAN PADA
PT. NIAGA NUSA ABADI CABANG JEMBER**

SKRIPSI

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1)
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

Oleh

**Arie Dwijayanti
NIM 110810301102**

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2015**

PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirabbil 'alamiin, skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Kedua orang tuaku tercinta, Papa Suyitno dan Mama Erliyana, terimakasih atas ketulusan, kasih sayang, dukungan serta doa dan nasihat yang senantiasa mengiringi setiap langkah keberhasilanku;
2. Kakakku tersayang Eka Noviyanto, SE dan Kakak iparku Safaatus Sholehah S.Kep Ners, terimakasih telah memberikan semangat dan doa, serta terimakasih atas keluarga besarku yang telah tulus mendukung serta mendoakanku;
3. Guru - guruku dari TK hingga perguruan tinggi, yang telah membimbing serta memberikan ilmunya dengan penuh rasa sabar dan tulus;
4. Dosen pembimbingku tercinta Dr. Muhammad Miqdad, SE, MM, Ak. dan Dr. Alwan Sri Kustono, M. Si, Ak.
5. Almamater tercinta Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember Angkatan 2011.

MOTTO

“Aku percaya bahwa apapun yang aku terima saat ini adalah yang terbaik dari Tuhan dan aku percaya Dia akan selalu memberikan yang terbaik untukku pada waktu yang telah Ia tetapkan”

(Penulis)

“Tidak ada JAMINAN KESUKSESAN, namun tidak mencobanya adalah JAMINAN KEGAGALAN”

(Bill Clinton)

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Arie Dwijayanti

NIM : 110810301102

Jurusan : S1 – Akuntansi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul: Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi mana pun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapatkan sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 11 September 2015

Yang menyatakan,

Arie Dwijayanti
NIM 110810301102

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul skripsi : IMPLEMENTASI AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
DALAM PENILAIAN KINERJA MANAJER PUSAT
PENDAPATAN PADA PT. NIAGA NUSA ABADI CABANG
JEMBER

Nama Mahasiswa : Arie Dwijayanti

N I M : 110810301102

Jurusan : S1 AKUNTANSI

Tanggal Persetujuan : 17 Agustus 2015

Pembimbing I

Pembimbing II,

Dr. Muhammad Miqdad., SE, MM, Ak.

Dr. Alwan Sri Kustono, M.Si, Ak.

NIP. 197107271995121001

NIP. 197204162001121001

Ketua Program Studi

Akuntansi

Dr. Muhammad Miqdad., SE, MM, Ak.

NIP. 197107271995121001

SKRIPSI

IMPLEMENTASI AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM PENILAIAN KINERJA MANAJER PUSAT PENDAPATAN PADA PT. NIAGA NUSA ABADI CABANG JEMBER

oleh
ARIE DWIJAYANTI
110810301102

Pembimbing:

Dosen Pembimbing I : Dr. Muhammad Miqdad, SE, MM, Ak.
Dosen Pembimbing II : Dr. Alwan Sri Kustono, M.Si, Ak.

PENGESAHAN
JUDUL SKRIPSI
IMPLEMENTASI AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM
PENILAIAN KINERJA MANAJER PUSAT PENDAPATAN
PADA PT. NIAGA NUSA ABADI CABANG JEMBER

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Arie Dwijayanti

NIM : 110810301102

Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

14 September 2015

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

Ketua : Dra. Ririn Irmadariyani M.Si,Ak (.....)
NIP 19670102 199203 2 002

Sekretaris : Drs. Wasito M.Si,Ak (.....)
NIP 19600103 199103 1 001

Anggota : Dr. Yosefa Sayekti M.Com, Ak (.....)
NIP 19640809 199003 2 001

Mengetahui/ Menyetujui
Universitas Jember
Dekan

Dr. Moehammad Fathorrazi, SE, M.Si.
NIP 19630614 199002 1 001

ARIE DWIJAYANTI

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember

ABSTRAK

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang terdiri dari berbagai pusat pertanggungjawaban yang ada di perusahaan. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan membantu manajemen perusahaan untuk menilai kinerja setiap pusat pertanggungjawaban dalam pencapaian tujuan perusahaan. Perusahaan dagang membutuhkan sebuah departemen penjualan sebagai pusat pendapatan untuk meningkatkan pendapatan pada perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai penilaian kinerja manajer pusat pendapatan pada PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif analitis. Objek penelitian ini adalah PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat dilihat dari adanya pembentukan struktur organisasi, proses penyusunan target penjualan, penyusunan laporan pertanggungjawaban dan penilaian prestasi. Proses penyusunan target penjualan tidak diikuti oleh manajer penjualan secara langsung tetapi target penjualan yang telah disepakati dapat dijadikan acuan sebagai penilaian kinerja manajer pusat pendapatan dan dibentuknya struktur organisasi juga untuk mempermudah manajemen dalam melakukan pengawasan terhadap setiap bidang yang ada terutama pada bagian penjualan mengenai tidak tercapainya target penjualan selama 6 bulan pada tahun 2014, tetapi jika dilihat secara kumulatif PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember mampu untuk meningkatkan target penjualan sebesar 5,61% pada tahun 2014.

Kata kunci: Akuntansi Pertanggungjawaban, Penilaian Kinerja, Pusat Pendapatan

ARIE DWIJAYANTI

Department of Accountancy, Faculty of Economy, University of Jember

ABSTRACT

Responsibility accounting is an accounting system consisting of a center responsibility in the company. The application of accounting responsibility will help company management to assess the performance central responsibility to the achievement of a goal the company. Trading company need a sales department of the revenue center to increase income at the company. The purpose of this research is implementation of responsibility accounting to assess revenue center manager performance at PT. Niaga Nusa Abadi branch of Jember. This research is a descriptive qualitative. The object of the research is that PT. Niaga Nusa Abadi branch Jember. The results of this research show that PT. Niaga Nusa Abadi branch Jember has applied responsibility accounting. Responsibility accounting has applied such as determination of budget, design of organization structure, assessment of achievement and arrangement of responsibility report. The process of preparation the budget sales not followed by sales manager but the budget sales made referable as performance assessment revenue center and establishment the organizational structure is also to simplify management in conducting surveillance against any field that exists primarily on sales department on the failure of this 6 month sales target in 2014 but PT. Niaga Nusa Abadi Branch Jember can be afford to cumulatively increase the sales target of 5,61% in 2014.

Keywords: *Responsibility Accounting, Performance Assessment, Revenue Center*

RINGKASAN

Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember; Arie Dwijayanti; 110810301102; 2015; 64 halaman; Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Pada umumnya tujuan dari berdirinya sebuah perusahaan adalah bagaimana untuk meraih keuntungan (*profit*) dan bagaimana perusahaan tersebut dapat bertahan hidup. Dengan tingkat persaingan yang semakin kompetitif setiap perusahaan dituntut untuk dapat menghasilkan kinerja yang memuaskan. Melihat luas dan kompleksnya kegiatan dalam perusahaan tidak memungkinkan bagi pimpinan untuk memantau secara langsung seluruh kegiatan perusahaan. Untuk itu pimpinan harus mengadakan pendelegasian wewenang dan tanggungjawab yang sangat penting ke tingkat pimpinan dibawahnya (para pelaksana) dalam pengambilan keputusan sehingga semua masalah yang ada dapat ditangani lebih baik dan cermat.

Adanya pelimpahan wewenang mengharuskan adanya pertanggungjawaban bawahan kepada atasan atas segala tindakan dan keputusan yang telah diambil, terutama terhadap elemen–elemen yang ada secara langsung berada dibawah pengendaliannya. Situasi ini mendorong pembentukan suatu sistem akuntansi yaitu Akuntansi Pertanggungjawaban. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan membantu manajemen perusahaan untuk menilai kinerja setiap pusat pertanggungjawaban dalam rangka pengambilan keputusan dan mencapai tujuan perusahaan secara menyeluruh.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi akuntansi pertanggungjawaban yang digunakan dalam penilaian kinerja manajer pusat pendapatan pada PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember. Objek dalam penelitian ini adalah PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif analitis dan sumber data yang digunakan adalah data primer dan sekunder, dengan jenis data kualitatif maupun kuantitatif. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan

penelitian kepustakaan (*library research*) dan lapangan (*field research*). Penelitian lapangan meliputi wawancara, observasi dan dokumentasi. Metode analisis data yang digunakan adalah dengan deskriptif analitis, yaitu metode yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data-data terkait dengan laporan pertanggungjawaban pada pusat pendapatan yang selanjutnya dilakukan analisis mengenai target dan realisasi penjualan yang ada pada pusat pendapatan, kemudian dari hasil perhitungan ditelaah sehingga memberikan gambaran dan penjelasan mengenai masalah yang sedang diteliti.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat dilihat dari adanya pembentukan struktur organisasi, proses penyusunan target penjualan, penyusunan laporan pertanggungjawaban dan penilaian prestasi. Proses penyusunan target penjualan tidak diikuti langsung oleh manajer penjualan tetapi target penjualan yang telah disepakati dapat dijadikan acuan sebagai penilaian kinerja manajer pusat pendapatan dan dibentuknya struktur organisasi juga untuk mempermudah manajemen dalam melakukan pengawasan terhadap setiap bidang yang ada terutama pada bagian penjualan mengenai tidak dapat mencapai target penjualan selama 6 bulan pada tahun 2014, tetapi jika dilihat secara kumulatif PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember mampu untuk meningkatkan target penjualannya sebesar 5,61% pada tahun 2014.

PRAKATA

Segala puji bagi Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya. Dengan mengucapkan Alhamdulillah atas limpahan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember” yang telah disusun dan diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna meraih gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Selama penyusunan skripsi ini, penulis tidak lepas dari bantuan semua pihak. Dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan hormat dan terimakasih yang sebesar besarnya kepada:

1. Drs. Moh. Hasan, M.Sc.,PhD, selaku Rektor Universitas Jember.
2. Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Dr. Alwan Sri Kustono, M.Si, Ak., selaku Ketua Jurusan Akutansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember, Dr. Ahmad Roziq, SE.,MM., Ak., selaku Sekretaris Jurusan Akutansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember dan Dr. Muhammad Miqdad, SE, MM, Ak., selaku Ketua Progam Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
4. Dr. Muhammad Miqdad, SE, MM, Ak., dan Dr. Alwan Sri Kustono, M.Si, Ak., Selaku dosen pembimbing yang dengan ketulusan hati dan kesabaran memberikan bimbingan dan masukan dalam penyusunan hingga penyelesaian skripsi ini.
5. Bunga Maharani SE., M.SA. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang dengan ketulusan hati memberikan saran dan nasihat.
6. Bapak/Ibu dosen serta karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah membimbing dan mengasah intelektual serta dukungan yang diberikan, semoga dapat menjadi ilmu yang bermanfaat.

7. Pimpinan dan semua staf PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember, atas kesediaannya mengizinkan dan memberikan data serta informasi terkait penelitian ini.
8. Kedua orang tuaku tercinta, Papa Suyitno dan Mama Erliyana, terimakasih atas ketulusan, kasih sayang, dukungan serta doa dan nasihat yang senantiasa mengiringi setiap langkah keberhasilanku.
9. Kakakku tersayang Eka Noviyanto, SE dan Kakak iparku Safaatus Sholehah S.Kep Ners, terimakasih telah memberikan semangat dan doa.
10. Seseorang yang spesial, Fathi Rizqullah Audi terimakasih atas canda tawa, kasih sayang, semangat, doa, dukungan, saran, dan kesabarannya untuk selalu menemaniku selama penyusunan skripsi ini.
11. Keluarga kecilku selama aku berada di Jember Berina Indah Sari SE, Firska Tiara Yuda SE, Rofikah Ratna Juwita dan Yuanitha Tarina terimakasih atas doa, dukungan dan semangatnya selama proses penyusunan skripsi ini.
12. Sahabat-sahabat seperjuanganku Anna Rizqi Amelia, Desi Indah Sari, Husnunnida Maharani SE, Venty Nurlita Lendrasari SE dan Wona Martinanda Maheresmi, terimakasih atas semangat, kerjasama dan keceriaannya, banyak cerita bersama kalian selama ini dan terima kasih buat Akuntansi 2011, semoga kita semua adalah golongan orang-orang yang sukses.
13. Serta semua pihak yang namanya tidak disebut satu persatu penulis mengucapkan terimakasih banyak atas bantuan yang diberikan.

Penulis mengharapkan kritik dan saran karena skripsi ini masih jauh dari sempurna. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada penulis dan para pembaca.

Jember, 11 September 2015

Arie Dwijayanti

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN MOTTO	iii
SURAT PERNYATAAN	iv
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	v
HALAMAN PEMBIMBINGAN	vi
LEMBAR PENGESAHAN	vii
ABSTRAK	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
RINGKASAN	x
PRAKATA	xii
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Akuntansi Pertanggungjawaban	7
2.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban	7
2.1.2 Syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban ...	8
2.1.3 Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban	11
2.2 Pusat Pertanggungjawaban	12
2.2.1 Jenis - jenis Pusat Pertanggungjawaban	13
2.2.2 Hubungan Struktur Organisasi dengan Pusat	

Pertanggungjawaban	15
2.3 Anggaran Penjualan Pusat Pendapatan	17
2.4 Sistem Pelaporan Kinerja Pusat Pendapatan	21
2.5 Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan	22
2.6 Penelitian Terdahulu	24
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	29
3.1 Lokasi dan Objek Penelitian	29
3.2 Jenis dan Pendekatan Penelitian	29
3.3 Metode Pengumpulan Data	30
3.4 Jenis dan Sumber Data	31
3.5 Metode Analisis Data	32
3.6 Uji Keabsahan	32
3.7 Kerangka Pemecahan Masalah	33
BAB 4. ANALISIS HASIL PENELITIAN	34
4.1 Analisis Struktur Organisasi Perusahaan	34
4.1.1 Profil Perusahaan	34
4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan	35
4.2 Analisis Penyusunan Target Penjualan Pada Pusat Pendapatan Perusahaan	40
4.3 Analisis Target dan Aktual Penjualan pada Tahun 2013 dan Tahun 2014	48
4.4 Analisis Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan	59
BAB 5. KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN	61
5.1 Kesimpulan	61
5.2 Keterbatasan	62
5.3 Saran	62
DAFTAR PUSTAKA	63
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.6 Penelitian Terdahulu	24
Tabel 4.1 Daftar Target dan Aktual Penjualan Mingguan Periode Tahun 2013	49
Tabel 4.2 Daftar Target dan Aktual Penjualan Mingguan Periode Tahun 2014	51
Tabel 4.3 Daftar Target dan Aktual Penjualan Periode Tahun 2013	53
Tabel 4.4 Daftar Target dan Aktual Penjualan Periode Tahun 2014	54
Tabel 4.5 Daftar Target dan Aktual Penjualan Periode Tahun 2013 Berdasarkan Jenis Produk	56
Tabel 4.6 Daftar Target dan Aktual Penjualan Periode Tahun 2014 Berdasarkan Jenis Produk.....	56

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Organisasi Fungsional	16
Gambar 2.2 Organisasi Divisional	17
Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah	33
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perusahaan	36

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Daftar Pertanyaan Wawancara	66
Lampiran 2. Hasil Wawancara	69

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia usaha dewasa ini, khususnya di Indonesia telah memacu tingkat persaingan yang semakin ketat baik dibidang industri maupun dibidang perdagangan dan jasa. Perusahaan merupakan badan usaha yang diatur dan dilaksanakan oleh orang-orang yang mempunyai keahlian dan keterampilan tertentu agar tujuan perusahaan tersebut dapat tercapai sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Kondisi ini dengan sendirinya mengharuskan setiap perusahaan untuk mengelola setiap kegiatan operasinya dengan lebih efektif dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Setiap perusahaan didirikan dengan maksud untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pada umumnya tujuan dari berdirinya sebuah perusahaan adalah bagaimana untuk meraih keuntungan (*profit*) dan keuntungan itu akan dapat diraih apabila perusahaan tersebut dapat berkesinambungan (*Going Concern*) atau dalam bahasa yang lebih sederhana adalah bagaimana perusahaan tersebut dapat bertahan hidup. Dengan tingkat persaingan yang semakin kompetitif setiap perusahaan dituntut untuk dapat menghasilkan kinerja yang memuaskan dengan efektif. Dalam usaha untuk mencapai tujuannya, maka setiap perusahaan harus mempersiapkan secara matang serta meningkatkan etos kerja secara profesional untuk meningkatkan kinerja perusahaan agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan dapat bersaing dengan perusahaan lainnya, baik domestik maupun internasional (Taufan, 2010: 1).

Melihat luas dan kompleksnya kegiatan dalam perusahaan tidak memungkinkan bagi pimpinan untuk memantau secara langsung seluruh kegiatan perusahaan. Untuk itu pimpinan harus mengadakan pendelegasian wewenang dan tanggungjawab yang sangat penting ke tingkat pimpinan dibawahnya (para pelaksana) dalam pengambilan keputusan sehingga semua masalah yang ada dapat ditangani lebih baik dan cermat. Penerapan sistem menjadi penting sehingga kinerja semua komponen organisasi dapat dikendalikan kearah pencapaian tujuan perusahaan. Dengan demikian kinerja

menjadi unsur penting karena merupakan salah satu faktor yang mendukung tercapainya tujuan perusahaan tersebut.

Mulyadi (2012:389) menyatakan bahwa penilaian kinerja akan berjalan secara efektif apabila didalamnya telah diklasifikasikan dengan jelas pusat-pusat pertanggungjawaban yang menjadi tanggung jawabnya yang dapat dibedakan menjadi pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi.

Adanya pelimpahan wewenang mengharuskan adanya pertanggung jawaban bawahan kepada atasan atas segala tindakan dan keputusan yang telah diambil, terutama terhadap elemen–elemen yang ada secara langsung berada dibawah pengendaliannya. Situasi ini mendorong pembentukan suatu sistem akuntansi yaitu Akuntansi Pertanggungjawaban.

Menurut Mulyadi (dalam Tin dan Hidayat 2012:188) akuntansi pertanggungjawaban adalah “Suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan serta pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggungjawab atas penyimpangan biaya dan/atau pendapatan yang dianggarkan”.

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan membantu manajemen perusahaan untuk menilai kinerja setiap pusat pertanggungjawaban dalam rangka pengambilan keputusan dan mencapai tujuan perusahaan secara menyeluruh.

Menurut (Viyanti dan Tin, 2010) selain akuntansi pertanggungjawaban, salah satu bentuk pengendalian adalah dengan menggunakan anggaran. Anggaran yang dibuat merupakan suatu pengarahan atas perhatian, karena membantu para manajer untuk memusatkan perhatian pada masalah operasional atau keuangan pada waktu yang lebih awal untuk pengendalian yang lebih efektif. Oleh karena itu, haruslah disusun anggaran untuk tiap-tiap tingkatan manajemen melalui pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban, serta laporan anggaran dan realisasinya dari setiap pusat pertanggungjawaban untuk dapat menentukan prestasi pusat pertanggungjawaban.

Dengan diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan menyebabkan terciptanya suatu pengendalian dan pengukuran prestasi kerja. Akuntansi pertanggungjawaban juga dapat digunakan sebagai sarana untuk mengevaluasi kemampuan setiap manajer, sehingga akan dibentuk landasan terciptanya suatu sistem pengukuran prestasi kerja. Laporan pertanggungjawaban juga dapat dipergunakan sebagai dasar untuk membuat analisis yang bertujuan untuk mengukur prestasi kerja untuk setiap pusat pertanggungjawaban.

Pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi tanggung jawab untuk meningkatkan pendapatan pusat pertanggungjawaban tersebut. Manajer yang bertanggungjawab pada suatu pusat pendapatan diharuskan untuk membuat suatu laporan pertanggungjawaban yang berisi target pendapatan beserta realisasinya, sehingga melalui laporan tersebut akan diketahui selisih dari target pendapatan baik yang bersifat menguntungkan maupun merugikan bagi perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban pada suatu perusahaan sangat penting untuk merekam seluruh aktivitas usahanya, dan untuk mengetahui unit yang bertanggungjawab atas aktivitas tersebut, dan menentukan unit usaha mana yang tidak berjalan secara efektif.

Suwandi (2008) melakukan penelitian dengan judul “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Prestasi Manajer”. Objek penelitian ini dilakukan pada PT.X yang bergerak dibidang Industri. Penelitian ini memperoleh hasil bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban memiliki hubungan yang nyata dengan penilaian prestasi manajer.

Penelitian yang berhubungan dengan akuntansi pertanggungjawaban juga dilakukan oleh Megah Marindah Uli (2009) dengan judul penelitian “Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT. Astra International, Tbk-Tso Cabang Sisingamangaraja-Medan”. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Astra International, Tbk-Tso Cabang Sisingamangaraja Medan anggaran penjualan dapat berfungsi sebagai alat

penilaian kinerja manajer pusat pendapatan, hal ini dilakukan dengan cara menentukan penyimpangan yang timbul antara anggaran penjualan dengan realisasinya selama satu periode, penyimpangan tersebut dianalisis dan dijadikan sebagai dasar evaluasi untuk menilai kinerja manajer pusat pendapatan.

PT. Nojorono Tobacco International merupakan perusahaan rokok yang didirikan pada tahun 1932. Perusahaan ini terus berkembang hingga pada tahun 1960-an para pemimpin perusahaan merasa bahwa konsep firma sudah tidak sesuai dengan tujuan perusahaan sehingga pada tahun tersebut perusahaan berkembang menjadi Perseroan Terbatas (PT), dengan produk andalan berupa Sigaret Kretek Tangan (SKT) dengan merek Minak Djinggo yang sasaran pasarnya adalah kalangan kelas menengah kebawah. Pada awal tahun 2003 Grup Nojorono masuk dengan penuh percaya diri dengan meluncurkan rokok Clas Mild. Dengan merek ini pun perusahaan dapat langsung memasuki pasar dengan baik dan memulai kesuksesan dengan jenis produk rokok mild.

PT. Niaga Nusa Abadi merupakan anak perusahaan yang dinaungi oleh PT. Nojorono Tobacco International yang memiliki kantor induk di kota Kudus. PT. Niaga Nusa Abadi merupakan sebuah perusahaan distributor dari perusahaan induknya yakni PT. Nojorono Tobacco International yang berfungsi untuk menyuplai kebutuhan produk unggulan perusahaan. Sebagai anak perusahaan yang dinaungi oleh PT. Nojorono Tobacco International, PT. Niaga Nusa Abadi ini juga memiliki 3 Kantor Perwakilan yakni Perwakilan Kudus, Bandung dan Surabaya, selain itu juga memiliki 26 Kantor Cabang yang salah satunya adalah PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember.

PT. Niaga Nusa Abadi memerlukan departemen penjualan sebagai pusat pendapatan, dimana tugas dari manajer penjualan tersebut adalah untuk mempromosikan produk perusahaan, membuat ramalan penjualan serta menganalisa pasar. Dengan semakin banyaknya pesaing yang bergerak dibidang yang sama, mengharuskan 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.

Dari penjelasan dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan hal yang penting dalam suatu perusahaan. Dimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat menunjang tercapainya tujuan suatu perusahaan dan akuntansi pertanggungjawaban juga memiliki peran yang penting dalam menilai prestasi manajemen terutama dilihat dari kinerja para manajer yang berada di setiap pusat pertanggungjawaban tersebut. Penilaian kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja manajer pusat pendapatan yang berada pada PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada permasalahan yang terdapat pada objek penelitian. Pada objek penelitian PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember terdapat suatu permasalahan dimana perusahaan tidak dapat memenuhi target yang telah ditentukan oleh perusahaan selama 6 bulan. Penelitian ini dilakukan untuk mengungkapkan permasalahan yang terjadi dan menilai kinerja manajer pada perusahaan terutama karena perusahaan ini merupakan perusahaan distributor yang bertanggungjawab atas terjadinya penghasilan yang terjadi dari penjualan produk pada perusahaan sebagai pusat pendapatan.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti terdorong untuk mengangkat permasalahan dalam bentuk penelitian dengan judul **“Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan pada PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah bagaimana implementasi akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja manajer pusat pendapatan pada PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember?.

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah diajukan dalam penelitian ini, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi akuntansi

pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja manajer pusat pendapatan pada PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memiliki mafaat sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini dapat memberikan pengetahuan mengenai masalah yang sedang dihadapi oleh perusahaan dan memberikan pengetahuan sejauh mana implementasi akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja manajer pusat pendapatan pada PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember.

2. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini dapat memberikan pengetahuan dan menjadi sumber informasi yang berhubungan dengan akuntansi pertanggungjawaban yang digunakan dalam penilaian kinerja manajer pusat pendapatan serta dapat dijadikan bahan acuan atau referensi bagi penelitian selanjutnya yang akan melakukan ataupun melanjutkan penelitian dengan topik yang sama.

3. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai saran atau bahan pertimbangan yang diperlukan sehubungan dengan implementasi akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja manajer pada pusat pendapatan.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Akuntansi Pertanggungjawaban

2.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen dan merupakan suatu sistem dalam akuntansi yang dihubungkan dengan pusat pertanggungjawaban. Inti dari akuntansi pertanggungjawaban adalah bahwa setiap pusat pertanggungjawaban ini harus bertanggungjawab atas segala hal yang berada dibawah pengendaliannya. Apabila terjadi penyimpangan, maka dapat dilakukan usaha untuk mencari apa sebabnya, siapa yang harus bertanggungjawab dan semua ini merupakan input bagi manajemen dalam pembuatan keputusan untuk tindakan. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban tidaklah semata-mata hanya untuk menemukan dimana biaya tersebut menyimpang dan siapa yang bertanggungjawab atas keadaan tersebut Wardhani (2013:5).

Menurut Mulyadi (dalam Tin dan Hidayat 2012:188) akuntansi pertanggungjawaban adalah “Suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan serta pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggungjawab atas penyimpangan biaya dan/atau pendapatan yang dianggarkan”. Sedangkan menurut Hansen dan Mowen (2005:116) akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka. Sedangkan menurut Ikhsan (dalam Anwar 2013:6) akuntansi pertanggungjawaban adalah jawaban akuntansi manajemen terhadap pengetahuan-pengetahuan umum, dimana kegagalan-kegagalan bisnis dapat diefektifkan dengan cara mengendalikan tanggungjawab orang-orang untuk membawanya keluar operasionalisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban memiliki peran penting dalam menyediakan

informasi akuntansi pertanggungjawaban bagi penyusunan perencanaan aktivitas yang memberikan informasi sebagai dasar pengelolaan sumber daya kepada setiap aktivitas yang telah direncanakan serta digunakan sebagai alat untuk mengukur kinerja seseorang dan mengukur kinerja suatu perusahaan dari setiap pusat pertanggungjawaban mereka dalam hal untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2 Syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban akan lebih efisien dan efektif digunakan pada perusahaan yang memiliki struktur organisasi yang baik dan *job description* 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 kinerja.

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.

- a. Biaya terkendalikan adalah biaya yang dapat secara langsung dipengaruhi oleh manajer dalam jangka waktu tertentu.
- b. 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.

Menurut Supriono (dalam Hambrata 2007:7) ada beberapa kondisi-kondisi yang harus dipenuhi agar akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan dengan baik antara lain:

1. Luas wewenang dan tanggungjawab pembuat keputusan harus ditentukan dengan baik melalui struktur organisasi.
2. Manajer pusat pertanggungjawaban harus berperan serta dalam penentuan tujuan yang digunakan untuk mengukur kinerjanya.
3. Manajer pusat pertanggungjawaban harus berusaha untuk mencapai tujuan yang ditentukan untuknya dan untuk pusat pertanggungjawaban.
4. Manajer pusat pertanggungjawaban harus bertanggungjawab atas kegiatan pusat pertanggungjawaban yang dapat dikendalikannya.
5. Hanya biaya, pendapatan, laba dan investasi yang terkendalikannya oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang harus dimasukkan kedalam laporan kinerjanya.
6. Laporan kinerja dan umpan baliknya untuk manajer pusat pertanggungjawaban harus disajikan tepat waktu.
7. Laporan kinerja harus menyajikan secara jelas selisih yang terjadi, tindakan koreksi, dan tindak lanjutnya sehingga memungkinkan diterapkannya prinsip pengecualian.
8. Harus ditentukan dengan jelas peranan kinerja manajemen terhadap struktur balas jasa atau perangsang dalam perusahaan.
9. Sistem akuntansi pertanggungjawaban hanya mengukur salah satu kinerja manajer pusat pertanggungjawaban, yaitu kinerja keuangan. Selain kinerja keuangan, seorang manajer dapat dinilai kinerjanya atas dasar tingkat kepuasan karyawan, moral dan sebagainya.

Berdasarkan pernyataan di atas dapat diketahui bahwa pada prinsipnya konsep pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban itu adalah menekankan pada tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari setiap bagian serta membuat pusat-pusat pertanggungjawaban terhadap masing-masing bagian. Penerapan syarat-syarat tersebut berbeda antara perusahaan yang satu dengan yang lainnya, tergantung pada jenis perusahaan, ukuran perusahaan, dan jumlah operasi ataupun faktor-faktor khusus yang menjadi ciri perusahaan.

2.1.3 Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Hansen dan Mowen (2005:229) mengemukakan bahwa: “Tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah mempengaruhi perilaku dalam cara tertentu sehingga seseorang atau kegiatan perusahaan akan disesuaikan untuk mencapai tujuan bersama”. Sedangkan Menurut Mulyadi (2001:174) “Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran. Sedangkan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa lalu bermanfaat sebagai penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan pemotivasi manajer”. Akuntansi pertanggungjawaban sangat diperlukan dan bermanfaat bagi perusahaan besar yang kegiatan usahanya memerlukan pembagian tugas dan tanggungjawab.

Menurut Hansen dan Mowen (dalam Anwar 2013:8-9) menyatakan manfaat penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan adalah:

1. Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Dasar Penyusunan Anggaran

Informasi akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat untuk memperjelas peran seorang manajer sebab proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan siapa yang bertanggungjawab melaksanakan kegiatan pencapaian tujuan perusahaan dan penetapan sumber daya yang disediakan bagi pemegang tanggung jawab tersebut.

2. Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilai Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban

Penilaian kinerja merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka miliki dalam organisasi. Manajer pusat pertanggungjawaban akan diberi wewenang dalam menjalankan tanggung jawab dan pencapaian sasaran yang diberikan oleh manajemen puncak. Pada akhir periode yang telah ditentukan, manajer pusat pertanggungjawaban harus melaporkan pertanggungjawaban atas kinerja mereka selama periode tersebut. Dengan adanya tanggung jawab dan sasaran yang jelas, maka dapat mempermudah dalam melakukan penilaian kinerja manajer.

3. Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pemotivator Manajer

Mulyadi (2001:148) mengungkapkan “Seseorang akan termotivasi untuk bekerja jika ia yakin kinerjanya akan mendapat penghargaan”. 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 (*reward*) dan hukuman (*punishment*).

2.2 Pusat Pertanggungjawaban

Perusahaan dalam hal menentukan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab dapat dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan.

Anthony dan Govindrajan (2009:171) menyatakan bahwa “pusat pertanggungjawaban merupakan organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukan”. Sedangkan Hansen dan Mowen (2005:16) berpendapat bahwa pusat pertanggungjawaban adalah “suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggungjawab terhadap serangkaian kegiatan-kegiatan tertentu”.

Menurut Siagian (2005) suatu pusat pertanggungjawaban menggunakan masukan (*input*), yaitu melalui sumber daya yang ada di dalam organisasi, misalnya bahan baku, jasa tenaga kerja, dan berbagai macam barang atau jasa lainnya. Input pusat pertanggungjawaban yang dipakai diukur dengan biaya. Pengertian biaya disini adalah sebuah ukuran dalam bentuk uang bagi sejumlah sumber daya yang digunakan oleh sebuah pusat pertanggungjawaban. Input ini lalu diproses atau dikerjakan dengan menggunakan modal atau investasi yang ditanamkan ke dalam aktiva lancar (modal kerja) dan aktiva tetap. Dari pengolahan tersebut, pusat pertanggungjawaban menghasilkan keluaran (*output*) berupa barang (jika berwujud) dan jasa (jika tidak berwujud). Keluaran suatu pusat pertanggungjawaban mungkin bisa saja dijual kepada pihak

lain, dikonsumsi atau sebagai input bagi pusat pertanggungjawaban yang lainnya atau sebagai output organisasi secara keseluruhan.

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, menempatkan informasi akuntansi atas dasar ukuran setiap unit dalam sebuah organisasi yang beroperasi di bawah kendali dan otoritas seorang manajer yang bertanggung jawab dengan cara menelusuri dan memandang biaya untuk unit organisasi dari sudut pandang individual. Setiap unit organisasi tersebut merupakan pusat pertanggungjawaban (Siagian 2005).

Berdasarkan beberapa definisi yang telah disebutkan diatas dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi yang bertanggungjawab atas serangkaian kegiatan tertentu yang menyebabkan terjadinya biaya, perolehan pendapatan dan investasi.

2.2.1 Jenis – Jenis Pusat Pertanggungjawaban

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

1. Pusat Biaya (*Cost Center*)

Pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajer bertanggungjawab untuk mengendalikan biaya yang terjadi di unit tersebut, dan tidak bertanggungjawab dari segi keuangan untuk laba maupun investasi dari unitnya. 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 Center*)

Menurut Adisaputro dan Anggarini dalam Anwar (2013) 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 Center*)

Menurut Adisaputro dan Anggarini dalam Anwar (2013) 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

Menurut Adisaputro dan Anggarini dalam Anwar (2013) 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).

2.2.2 Hubungan Struktur Organisasi dengan Pusat Pertanggungjawaban

Struktur organisasi memberikan kerangka untuk perencanaan, pengendalian, dan pemantauan aktivitas entitas. Pengembangan struktur organisasi suatu entitas mencakup pembagian wewenang dan pembebanan tanggung jawab di dalam suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Siagian (2005) 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 struktur formal perusahaan. Pusat pertanggungjawaban dapat menjadi alat yang efektif untuk mengendalikan perusahaan, jika struktur organisasi yang melandasinya disusun secara rasional.

Menurut Supriyono (2005) terdapat 2 (dua) tipe struktur organisasi yang berkaitan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban, yaitu tipe organisasi fungsional dan tipe organisasi divisional (unit bisnis).

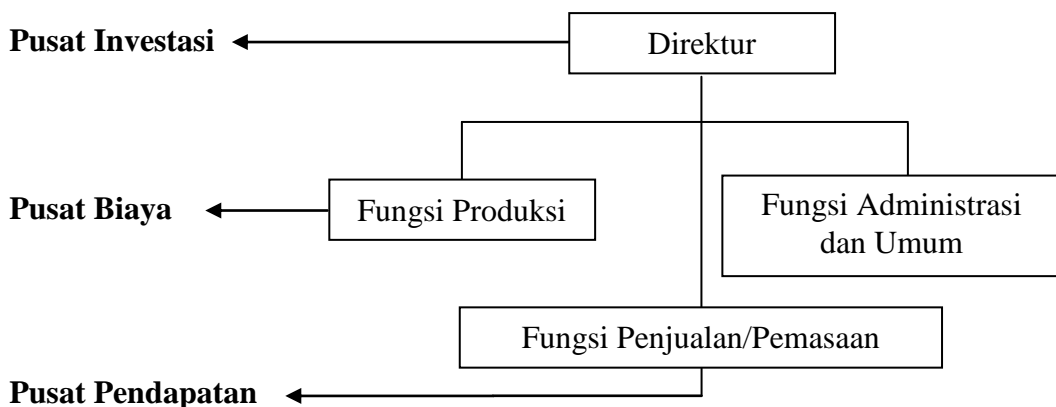
1. Organisasi Fungsional

Organisasi fungsional merupakan bentuk organisasi yang biasanya dipakai oleh perusahaan besar yang ditandai dengan adanya jumlah karyawan yang besar, spesialisasi kerja yang tinggi, wilayah kerja luas, serta komando yang tidak lagi berada pada satu tangan pimpinan. Pusat-pusat pertanggungjawaban digambarkan dalam pembagian fungsi organisasi yaitu fungsi produksi, fungsi penjualan (pemasaran) dan fungsi administrasi.

- a. Fungsi Produksi. Fungsi ini bertugas memproduksi barang-barang untuk dijual, dengan demikian biaya-biaya yang diperlukan tidak musnah begitu saja, namun beralih menjadi hasil produksi. Oleh karena itu, fungsi ini disebut sebagai pusat biaya (*cost center*).

- b. Fungsi Penjualan (Pemasaran). Fungsi ini hanya bertugas menjual hasil produksi saja agar hasil produksi menjadi uang yang berpedoman pada harga dari manajer perusahaan. Fungsi ini disebut sebagai pusat pendapat (*revenue center*).
- c. Fungsi Administrasi. Fungsi ini merupakan kegiatan sekelompok yang dipimpin secara efektif dan efisien, menggunakan sarana yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan melalui manajemen. Fungsi ini disebut sebagai pusat biaya (*cost center*).

Jika perusahaan berdiri sendiri (*single business unit*) dimana manajer perusahaan berwenang penuh mengambil keputusan investasi, maka manajer perusahaan sebagai pusat investasi (*investment center*).

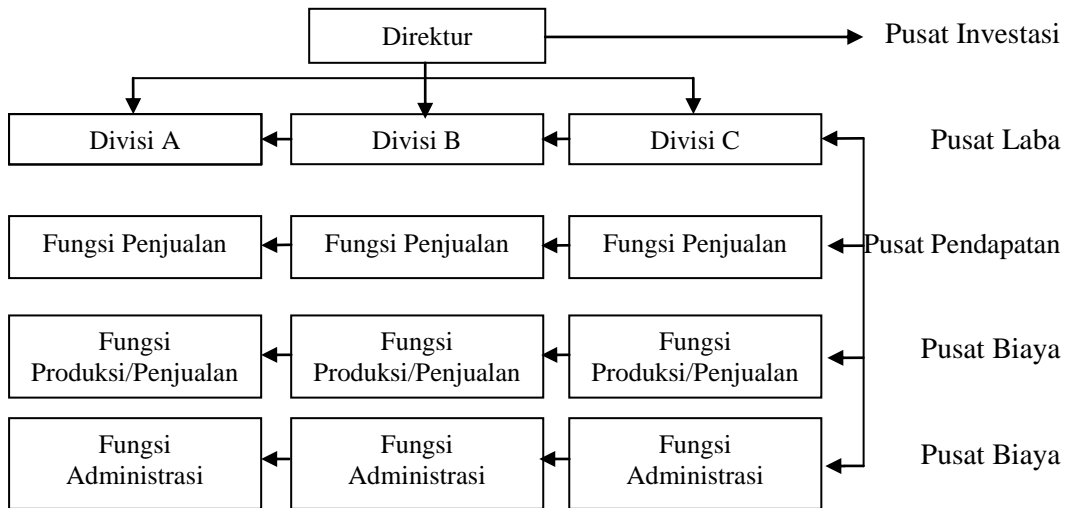


Gambar 2.1 Organisasi Fungsional

2. Organisasi Divisional

Dalam organisasi divisional, pembagian organisasi didasarkan pada divisi-divisi dan setiap divisi bertanggungjawab bagi seluruh fungsi yang ada dalam produksi dan pemasaran sebuah produk. Pada setiap divisi terdiri dari fungsi penjualan yang merupakan pusat pendapatan, fungsi produksi/pembelian dan administrasi merupakan pusat biaya dan manajer perusahaan merupakan pusat investasi.

Berdasarkan gambar dibawah ini dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban terbesar adalah pusat investasi, setelah itu pusat laba dan selanjutnya pusat pendapatan dan yang terakhir pusat biaya.



Gambar 2.2 Organisasi Unit Bisnis (Divisional)

Sumber: R.A Supriyono (2005:17)

2.3 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.

Menurut Mulyadi (2001:488) anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun.

Menurut Hansen Mowen (2005:714) 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. Menurut Ahyari (2002:5) adapun manfaat anggaran antara lain sebagai berikut:

1. Terdapatnya Perencanaan Terpadu

Dengan mempergunakan anggaran, perusahaan dapat menyusun perencanaan seluruh kegiatan secara terpadu.

2. Terdapatnya Pedoman Pelaksanaan Kegiatan Perusahaan

Dengan adanya anggaran perusahaan, maka pelaksanaan kegiatan yang ada dalam perusahaan tersebut dapat dilaksanakan dengan pasti, karena dapat mendasarkan diri kepada anggaran yang telah ada.

3. Terdapatnya Alat Koordinasi dalam Perusahaan

Penyusunan anggaran meliputi seluruh kegiatan yang ada, dengan demikian pelaksanaan kegiatan dengan menggunakan anggaran sebagai pedoman menunjukkan koordinasi yang baik.

4. Terdapatnya Alat Pengawasan yang Baik

Anggaran selain berfungsi sebagai alat perencanaan juga dapat mempunyai fungsi ganda sebagai alat pengawasan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Jika perusahaan sedang menyelesaikan suatu kegiatan, maka manajemen perusahaan akan dapat membandingkan pelaksanaan kegiatan tersebut dengan anggaran yang telah ditetapkan dalam perusahaan tersebut.

5. Terdapatnya Alat Evaluasi Kegiatan Perusahaan

Perusahaan yang mempunyai anggaran untuk pelaksanaan kegiatan operasionalnya, akan dapat melaksanakan evaluasi rutin setiap kali selesai melaksanakan kegiatan tersebut. Dalam jangka waktu tertentu, misalnya satu tahun sekali manajemen perusahaan akan dapat mengevaluasi kegiatan yang telah dilakukan dengan mempergunakan anggaran. Seberapa jauh penyimpangan pelaksanaan kerja dari rencana yang telah disusun serta penyebab apa saja yang menimbulkan penyimpangan kerja tersebut dapat didiskusikan dalam perusahaan dan dicari jalan keluarnya.

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran dalam usaha pencapaian suatu perusahaan. Dalam proses penyusunan anggaran ditetapkan siapa yang akan berperan dalam melaksanakan sebagian aktivitas pencapaian sasaran perusahaan dan ditetapkan pula sumber daya yang

disediakan bagi pemegang peran tersebut untuk memungkinkannya melaksanakan perannya. Sumber daya yang disediakan untuk memungkinkan manajer berperan dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan tersebut diukur dengan satu moneter standar yang berupa informasi akuntansi (Uli 2009:23).

Menurut Harahap (2001:83) proses penyusunan anggaran dapat dilihat dari sudut pandang sebagai berikut:

1. Ditinjau Dari Siapa yang Membuatnya

Bila ditinjau dari siapa yang membuat anggaran, maka penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a. Otoriter atau *Top Down*

Dalam metode ini anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran inilah yang harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Bawahan tidak diminta keikutsertaannya dalam menyusun anggaran. Metode ini ada baiknya jika karyawan tidak mampu menyusun anggaran atau dianggap akan terlalu lama dan tidak tepat jika diserahkan kepada bawahan. Hal ini bisa terjadi dalam perusahaan yang karyawannya tidak memiliki keahlian cukup untuk menyusun anggaran.

- b. Demokrasi atau *Bottom Up*

Dalam 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. Metode ini dapat digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan dalam menyusun anggaran dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses lama dan berlarut.

- c. Campuran atau *Top Down* dan *Bottom Up*

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 pengarahannya.

2. Ditinjau Dari Segi Mana Memulai Menyusun Anggaran

Jika ditinjau dari segi mana memulai menyusun anggaran, proses penyusunan anggaran terdiri dari:

a. A Priori

Dalam metode ini dalam menyusun budget dimulai dari penetapan angka laba yang diinginkan oleh perusahaan atau pemilik. Setelah laba ditetapkan maka semua pos yang berkaitan dengan upaya mencapai laba ini baru dihitung dan direncanakan kemudian.

Keuntungan dari metode ini adalah: karena laba telah ditetapkan terlebih dahulu maka bagian lain yang terlibat dalam penciptaan laba ini diharapkan akan termotivasi untuk mencapai laba yang ditetapkan tersebut. Sedangkan kerugiannya adalah cara ini seolah tidak memperdulikan bagian-bagian yang lain, sehingga dapat menimbulkan sikap apatis, stress dan frustrasi.

b. A Posteriori

Dalam metode ini laba merupakan hasil akhir dari penetapan rencana kegiatan seperti penjualan atau produksi. Dalam hal ini misalnya didahului dengan menetapkan angka penjualan, pembelian, biaya dan lain sebagainya. Dari masing-masing bagian diberi kesempatan untuk menyampaikan anggarannya dan laba yang diharapkan dan setelah semua diperhitungkan maka akan dapat diketahui angka laba. Keuntungan dari metode ini adalah: anggaran menjadi lebih akurat, karena semua bagian terlibat. Kerugiannya mungkin dalam prosesnya yang lebih lama dan mungkin tidak memenuhi keinginan pemilik perusahaan.

c. Pragmatis

Dalam metode ini anggaran ditetapkan berdasarkan pengalaman masa lalu. Penetapan anggaran ini dilakukan secara ilmiah berdasarkan

standar yang dihitung secara ilmiah pula atau berdasarkan pengalaman pada tahun sebelumnya.

Dalam kegiatan penjualan produk, penganggaran penjualan merupakan ujung tombak dalam memperoleh laba yang maksimal. Anggaran penjualan merupakan anggaran yang sangat penting dalam penentuan proyeksi penjualan dan penghasilan yang realistis dan pendukung utama dalam menyusun rencana anggaran perusahaan. Sebab jika anggaran penjualan bersifat tidak realistis maka sebagian besar rencana laba secara keseluruhan juga akan ikut tidak realistis.

2.4 Sistem Pelaporan Kinerja Pusat Pendapatan

Mulyadi (2012:389) menyatakan bahwa penilaian kinerja akan berjalan secara efektif apabila didalamnya telah diklasifikasikan dengan jelas pusat-pusat pertanggungjawaban yang menjadi tanggung jawabnya yang dapat dibedakan menjadi pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi.

Adanya pelimpahan wewenang mengharuskan adanya pertanggung jawaban bawahan kepada atasan atas segala tindakan dan keputusan yang telah diambil, terutama terhadap elemen–elemen yang ada secara langsung berada dibawah pengendaliannya.

Agar dapat memantau hasil kerja pusat pertanggungjawaban, diperlukan sebuah sistem pelaporan. Dalam laporan pertanggungjawaban harus ditunjukkan hasil kerja pusat pertanggungjawaban beserta anggarannya agar dapat diketahui besarnya penyimpangan yang terjadi. Laporan pertanggungjawaban biasanya dibuat secara berkala dengan dasar bentuk format yang tetap dari waktu ke waktu serta disesuaikan dengan tingkat manajemen yang menerimanya.

Selisih yang terjadi antara anggaran dan realisasinya dilaporkan kepada manajemen melalui sistem pelaporan pertanggungjawaban atau sistem pelaporan kinerja. Menurut Supriyono (2005:124) sistem pelaporan yang baik memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Laporan menyajikan selisih antara anggaran dan realisasinya, faktor-faktor penyebab selisih, dan manajer yang bertanggungjawab.
2. Laporan mencakup ramalan tahunan.

3. Laporan mencakup penjelasan mengenai penyebab selisih, tindakan koreksi atas selisih dan waktu yang diperlukan untuk melaksanakan tindakan koreksi secara efektif.

Dapat disimpulkan bahwa laporan kinerja keuangan untuk pusat pendapatan pada umumnya disajikan dalam bentuk perbandingan antara penghasilan sesungguhnya dan penghasilan yang dianggarkan, dimana selisih antara keduanya inilah yang dianggap sebagai penyimpangan. Laporan ini dijadikan sebagai sarana pertanggungjawaban atas hasil yang telah dicapai kepada manajer yang lebih tinggi.

2.5 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.

Penilaian kinerja mutlak harus diperhatikan oleh seorang manajer perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang dipimpinnya, karena penilaian prestasi menyangkut hasil yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan yang pada akhirnya merupakan hasil dari perusahaan itu secara keseluruhan disamping itu juga memberikan manfaat yang besar bagi penyempurnaan manajemen perusahaan.

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. Standar perilaku yang ditetapkan dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran.

Menurut Mulyadi (2001:416) terdapat lima manfaat penilaian kinerja bagi manajemen, yaitu:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Prestasi kerja karyawan dapat diketahui melalui hasil penilaian kinerja (*Performance Appraisal*). Penilaian prestasi kerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu perusahaan secara efektif dan efisien, maka pelaksanaan penilaian prestasi di dalam suatu perusahaan sangat penting (Anwar 2013:19).

Untuk menilai kinerja yang ada di setiap pusat pertanggungjawaban diperlukan alat ukur kinerja yang tepat, sehingga dapat diketahui apabila terjadi penyimpangan dari sasaran yang telah ditetapkan atau ditentukan oleh perusahaan. Terdapat tiga macam pengukuran yang umum dilakukan, yaitu:

a. Pengukuran Tunggal

Tolok ukur yang digunakan hanya satu, misalnya pada pusat pendapatan (yaitu bagian penjualan dan pemasaran) yang prestasinya diukur hanya berdasarkan jumlah (nilai) penjualan.

b. Pengukuran Ganda

Tolok ukur yang digunakan lebih dari satu, misalnya pada pusat pendapatan prestasinya diukur berdasarkan kuantitas barang yang

terjual, nilai penjualan, struktur langganan, proporsi daerah penjualan, lancarnya penagihan piutang.

c. Pengukuran Gabungan

Tolok ukur yang digunakan banyak dan berbeda jenis, misalnya: pusat laba (Direktur atau Kepala Divisi) prestasinya dapat diukur berdasarkan laba beberapa tahun masa menjabat, perbaikan dalam *market share*, kualitas produk, fleksibilitas dalam memproduksi, disiplin kerja dan efisiensi.

Dapat disimpulkan bahwa pusat pendapatan merupakan pusat-pusat pertanggungjawaban yang fungsi utamanya adalah menarik pendapatan ke dalam perusahaan. Pada perusahaan industri dan perusahaan dagang, pusat pendapatan berupa bagian penjualan. Penilaian prestasi pusat pendapatan dilakukan dengan cara membandingkan anggaran pendapatan dengan realisasinya. Selisih antara anggaran pendapatan dengan realisasi pendapatan kemudian akan dianalisis lebih lanjut untuk mengetahui penyebab timbulnya selisih tersebut.

2.6 Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Objek Penelitian	Hasil Penelitian
Fiona Fita Pangow (2014)	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Salah Satu Dasar Penilaian Prestasi Manajemen Pada PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk	PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk	1. Bank Danamon telah membagi struktur organisasi atas unit-unit organisasi (departemen) dan telah menetapkan secara tegas wewenang dan tanggungjawab tingkat manajemen. 2. Dari aspek manajemen yang diukur melalui komponen ROA yaitu kemampuan manajemen

Peneliti	Judul Penelitian	Objek Penelitian	Hasil Penelitian
			bank dalam memperoleh laba secara keseluruhan dari total aktiva yang dimiliki ternyata memenuhi ketentuan ketetapan dari Bank Indonesia selama tahun 2002-2010.
			3. Bank Danamon memiliki prestasi manajemen yang baik terutama dalam menggunakan asset untuk memperoleh keuntungan.
Hade Hambrata (2007)	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan Pada PT. Rajawali Nusindo Cabang Medan	PT. Rajawali Nusindo Cabang Medan	Sistem akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja pusat pendapatan yang diterapkan PT. Rajawali Nusindo Cabang Medan belum berjalan dengan baik, hal ini dikarenakan penilaian kinerja terhadap pusat pendapatan dilakukan hanya dengan menggunakan perbandingan antara anggaran pendapatan dan realisasinya dan tidak ada analisis lebih lanjut terhadap perbedaan-perbedaan yang terjadi sehingga tidak dapat diketahui penyebab

Peneliti	Judul Penelitian	Objek Penelitian	Hasil Penelitian
			terjadinya perbedaan tersebut.
Ni Luh Ika Putri Pramitari, Anjuman Zukhril dan Lulup Endah Tripalupi (2014)	Analisis Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Penilaian Kinerja Karyawan Pada UD. Sangging Serasi Tabanan	UD. Sangging Serasi Tabanan	<p>1. Sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan oleh UD. Sangging Serasi telah memenuhi syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban</p> <p>2. Kinerja karyawan ditinjau dari sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasar (a) pusat biaya menunjukkan kinerja karyawan baik (b) pusat pendapatan menunjukkan kinerja karyawan baik (c) pusat laba menggunakan analisis gross profit margin menunjukkan kinerja karyawan kurang baik, sedangkan operating margin dan net profit margin menunjukkan kinerja karyawan baik.</p>
Vega Liana Selamat, Ventje Ilat dan	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian	PT. Asean Motor International Cabang Mando	Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja pusat pendapatan yang diterapkan PT. Asean Motor International

Peneliti	Judul Penelitian	Objek Penelitian	Hasil Penelitian
Victoria. Z. Tirayoh (2014)	Kinerja Pusat Pendapatan Pada PT. Asean Motor International Cabang Manado		Cabang Manado belum berjalan dengan baik meskipun telah memenuhi unsur-unsur akuntansi pertanggungjawaban tetapi tidak terdapatnya sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> yang jelas terhadap manajer pusat pendapatan.

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa setiap penelitian memiliki hasil yang berbeda dan bervariasi. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni selain dari objek penelitian yang berbeda juga terdapat dari permasalahan yang ada pada objek penelitian.

Pada objek penelitian PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember terdapat suatu permasalahan dimana perusahaan tidak dapat memenuhi target penjualan yang telah ditentukan oleh perusahaan selama 6 bulan padahal perusahaan ini merupakan perusahaan distributor yang bertanggungjawab atas terjadinya penghasilan yang terjadi dari penjualan produk pada perusahaan sebagai pusat pendapatan dan realiasi dari terget penjualan yang nantinya akan digunakan sebagai dasar penilaian kinerja manajer pada pusat pendapatan.

Adapaun perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Hade Hambrata (2007) dengan hasil penelitian sistem akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja pusat pendapatan yang diterapkan PT. Rajawali Nusindo Cabang Medan belum berjalan dengan baik, hal ini dikarenakan penilaian kinerja dilakukan hanya dengan menggunakan perbandingan antara anggaran pendapatan dan realisasinya dan tidak ada analisis dan tindakan lebih lanjut terhadap perbedaan-perbedaan yang terjadi sehingga tidak dapat diketahui penyebab terjadinya perbedaan tersebut. Pada penelitian ini dilakukan sebuah analisis dan tindakan yang menjelaskan mengenai terjadinya perbedaan antara

target penjualan dan realisasi penjualan serta tindakan apa yang dilakukan untuk mengatasi permasalahan yang ada pada PT. Niaga Nusa Abdai Cabang Jember.

Vega Liana Selamat, Ventje Ilat dan Victoria.Z. Tirayoh (2014) juga melakukan penelitian yang serupa dengan hasil Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja pusat pendapatan yang diterapkan PT. Asean Motor International Cabang Manado belum berjalan dengan baik meskipun telah memenuhi unsur-unsur akuntansi pertanggungjawaban tetapi tidak terdapatnya sistem *reward* dan *punishment* yang jelas terhadap manajer pusat pendapatan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Vega Liana Selamat, Ventje Ilat dan Victoria.Z. Tirayoh (2014) adalah pada objek penelitian terdapat suatu kebijakan perusahaan yang dikeluarkan apabila terjadi suatu penyimpangan yang bersifat merugikan atau menguntungkan perusahaan atas hasil analisis target penjualan dengan realisasi penjualan. Kebijakan tersebut dapat berupa *reward* pemberian insentif apabila penyimpangan bersifat menguntungkan perusahaan dan *punishment* apabila penyimpangan tersebut bersifat merugikan bagi perusahaan.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi dan Objek Penelitian

Objek penelitian yang dipilih oleh peneliti dalam penelitian ini adalah PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember. Alasan pemilihan perusahaan tersebut adalah karena PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban yang digunakan untuk memantau segala aktivitas yang dilakukan guna menjaga kelangsungan hidup perusahaan dan menilai kinerja manajernya pada pusat pendapatan. Selain itu, PT. Niaga Nusa Abadi adalah salah satu perusahaan distributor rokok di Indonesia yang sesuai dengan permasalahan yang diteliti.

Lokasi penelitian yang dilakukan adalah PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember yang beralamat di Jalan Sriwijaya IV no.45 Jember – 68123 dengan nomor *Telephone* 0331-335971.

3.2 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah dimana peneliti merupakan instrumen kunci (Sugiyono, 2013). Penggunaan jenis penelitian ini dimaksudkan untuk dapat memperoleh gambaran mengenai obyek penelitian dengan berdasarkan fenomena dan fakta yang ada.

Pendekatan penelitian yang dapat digunakan ada 2 jenis, yaitu metode kuantitatif dan kualitatif. Untuk menjelaskan implementasi akuntansi pertanggungjawaban yang digunakan dalam menilai kinerja manajer pada suatu perusahaan, pendekatan kuantitatif dirasa kurang mampu untuk mengungkapkan kinerja manajer apakah baik atau kurang baik sehingga penelitian ini menggunakan pendekatan yang lebih sesuai yaitu pendekatan kualitatif. Menurut Moleong (2011:6), penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara holistik dan dengan

deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode yang alamiah.

Pendekatan kualitatif tepat digunakan dalam studi ini karena bagaimana implementasi akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember akan lebih mudah dipahami dengan cara mempertimbangkan kebijakan perusahaan dan keadaan lingkungan bisnis yang berpengaruh terhadap kinerja manajer pusat pertanggungjawaban pendapatan.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dapat dilakukan dengan beberapa cara, seperti survei, observasi dan dokumentasi (Sanusi, 2011:105). Terdapat beberapa metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, metode pengumpulan data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian kepustakaan (*library research*)

Metode ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data-data yang berupa buku-buku referensi, artikel, jurnal, penelitian terdahulu, pendapat atau opini, dan teori mengenai permasalahan penelitian yang dibahas.

2. Penelitian lapangan (*field research*)

Metode ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data-data dengan meninjau langsung pada objek dan sasaran yang diteliti pada PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember. Adapun penelitian lapangan meliputi:

- a. Wawancara (*interview*), wawancara merupakan teknik pengumpulan data dalam metode survei dengan cara menggunakan pertanyaan lisan kepada subjek penelitian (Indriantoro dan Supomo, 2011:157). Penelitian ini menggunakan metode wawancara terstruktur dan tidak terstruktur. Wawancara dilakukan dengan pihak perusahaan, yakni manajer pusat pertanggungjawaban pendapatan guna memperoleh informasi yang dibutuhkan sehingga penulis mendapatkan gambaran mengenai laporan pusat pertanggungjawaban pendapatan untuk dapat menilai kinerja manajer pusat pendapatan.

- b. Pengamatan (observasi), yaitu penulis mengadakan pengamatan langsung kepada objek dan sasaran yang akan diteliti, guna memperoleh data dan bahan informasi yang dibutuhkan.
- c. Dokumentasi, yaitu penulis mengadakan pengumpulan data sekunder dari berbagai sumber, baik secara pribadi maupun kelembagaan. Dalam hal ini, peneliti akan menggunakan teknik ini untuk mendapatkan data yang bisa diolah untuk menyelesaikan masalah penelitian.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif, Data kualitatif yaitu data yang diperoleh dari penelitian yang bukan dalam bentuk angka-angka tetapi dalam bentuk lisan maupun tertulis. Dalam penelitian ini yang dimaksud adalah data wawancara secara mendalam kepada pihak PT. Niaga Nusa Abadi cabang Jember terutama kepada Bapak Darminto selaku Kepala Cabang PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember.

Sedangkan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang pertama kali dicatat dan dikumpulkan oleh peneliti (Sanusi, 2011:104). Data primer juga dapat diartikan sebagai sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli dan secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan peneliti (Indriantoro dan Supomo, 2011:147). Sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara langsung kepada Kepala Cabang PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember.

2. Data Sekunder

Data Sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung akan tetapi didapatkan melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain) data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah disusun dalam arsip yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan (Indriantoro, 2011:147).

Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan beserta uraian tugasnya dan laporan pertanggungjawaban pusat pendapatan.

3.5 Metode Analisis Data

Sugiyono (2013) menyatakan bahwa analisis data merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat dengan mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analitis, yaitu metode yang dilakukan dengan cara mengumpulkan, mempersiapkan, serta menganalisis data. Tahapan analisis data dalam penelitian ini dimulai dengan mengumpulkan data-data terkait dengan laporan pertanggungjawaban pada pusat pendapatan yang selanjutnya dilakukan analisis mengenai target dan aktual penjualan yang ada pada pusat pendapatan, kemudian hasil perhitungan ditelaah sehingga memberikan gambaran dan penjelasan menyeluruh tentang masalah yang diteliti.

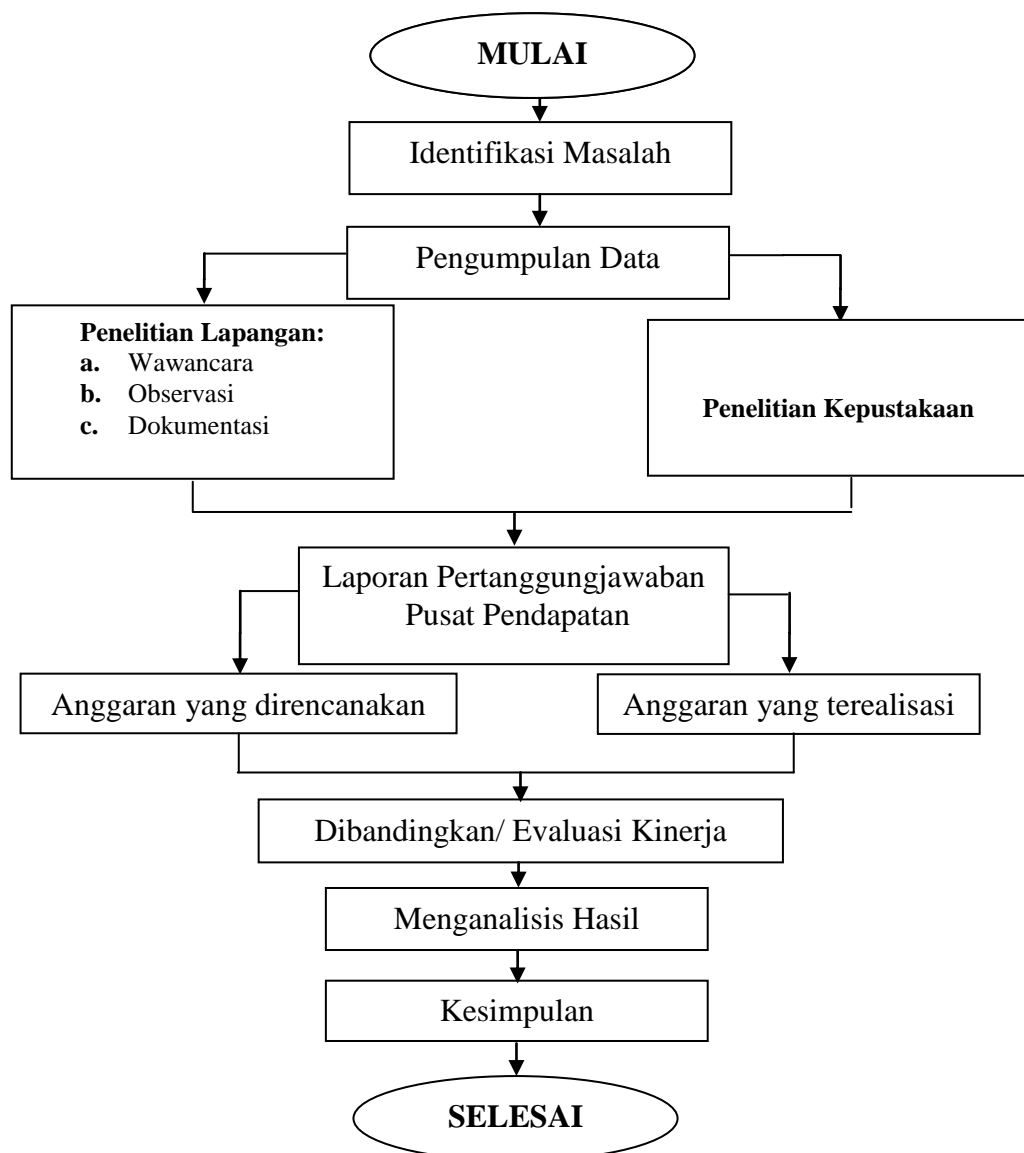
3.6 Uji Kredibilitas

Kredibilitas berkaitan dengan seberapa jauh kebenaran hasil penelitian dapat dipercaya. Menurut Sugiyono (2013:121) uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif dan *member check*. Penelitian ini menggunakan uji keabsahan data dengan triangulasi teknik pengumpulan data dengan cara melakukan pengecekan data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Sumber yang digunakan pada triangulasi

teknik pengumpulan data adalah laporan pertanggungjawaban yang berisi target dan aktual penjualan pada tahun 2013 dan 2014 dengan menggunakan teknik wawancara, observasi dan dokumen (Sugiyono, 2013:127).

3.7 Kerangka Pemecahan Masalah

Berdasarkan uraian pendahuluan, tinjauan pustaka, dan metode penelitian, berikut adalah gambar kerangka pemecahan masalah dalam Implementasi Akunatnsi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan pada PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah

BAB 4. ANALISIS HASIL PENELITIAN

4.1 Analisis Struktur Organisasi Perusahaan

4.1.1 Profil Perusahaan

PT. Nojorono Tobacco International adalah sebuah perusahaan rokok di Indonesia yang bemarkas di Kudus, Jawa Tengah Indonesia. PT. Nojorono Tobacco International merupakan sebuah perusahaan yang kegiatan operasinya sehari-hari bergerak dalam bidang pembuatan rokok berupa Sigaret Kretek Mesin (SKM) dan Sigaret Kretek tangan (SKT).

Awal dari berkembangnya PT. Nojorono Tobacco International ini adalah pada tanggal 14 Oktober 1932. Pada saat itu perusahaan masih berbentuk perusahaan firma dengan sistem permodalan dari kalangan keluarga/saudara dekat sendiri. Dengan alasan pengembangan perusahaan sehingga para pemimpin perusahaan merasa bahwa konsep firma sudah tidak sesuai dengan tujuan perusahaan dan pada tahun 1973 perusahaan merubah bentuk badan hukumnya dari perusahaan firma menjadi Perusahaan Perseroan Terbatas (PT) dengan nama “Pabrik Tembakau PT Nojorono Kudus”, dengan produk andalanya berupa Sigaret Kretek Tangan (SKT) dengan merek Minak Djinggo yang sasaran pasarnya adalah kalangan kelas menengah kebawah. Perubahan badan hukum ini berdasarkan akta no. 50 tanggal 25 April 1973 (pendaftaran Pengadilan Negeri Kudus No. 24/1947 tanggal 26 Agustus 1974).

Lompatan besar baru terjadi setelah sekitar 70 tahun perjalanan panjang PT. Nojorono Tobacco International. Ditengah hirup-pikuknya varian rokok mild, Grup Nojorono masuk dengan penuh percaya diri dengan meluncurkan rokok Clas Mild pada awal tahun 2003. Dengan brand ClasMild inilah perusahaan dapat langsung memasuki pasar dengan baik dan memulai kesuksesan dengan jenis rokok mild.

PT. Niaga Nusa Abadi merupakan anak perusahaan yang dinaungi oleh PT. Nojorono Tobacco International yang memiliki kantor induk di kota Kudus. PT. Niaga Nusa Abadi merupakan sebuah perusahaan distributor dari perusahaan induknya yakni PT. Nojorono Tobacco International yang berfungsi untuk

menyuplai kebutuhan produk unggulan PT. Tobacco International sampai ke pelosok negeri. PT. Niaga Nusa Abadi beralamat di Jalan Pulolentut No. 15 Kawasan Industri Pulogadung Jakarta Timur. Sebagai anak perusahaan yang dinaungi oleh PT. Nojorono Tobacco International, perusahaan ini juga memiliki 3 Kantor Perwakilan yakni Perwakilan Kudus, Bandung dan Surabaya, selain itu PT. Niaga Nusa Abadi juga memiliki 26 Kantor Cabang yang salah satunya adalah PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember.

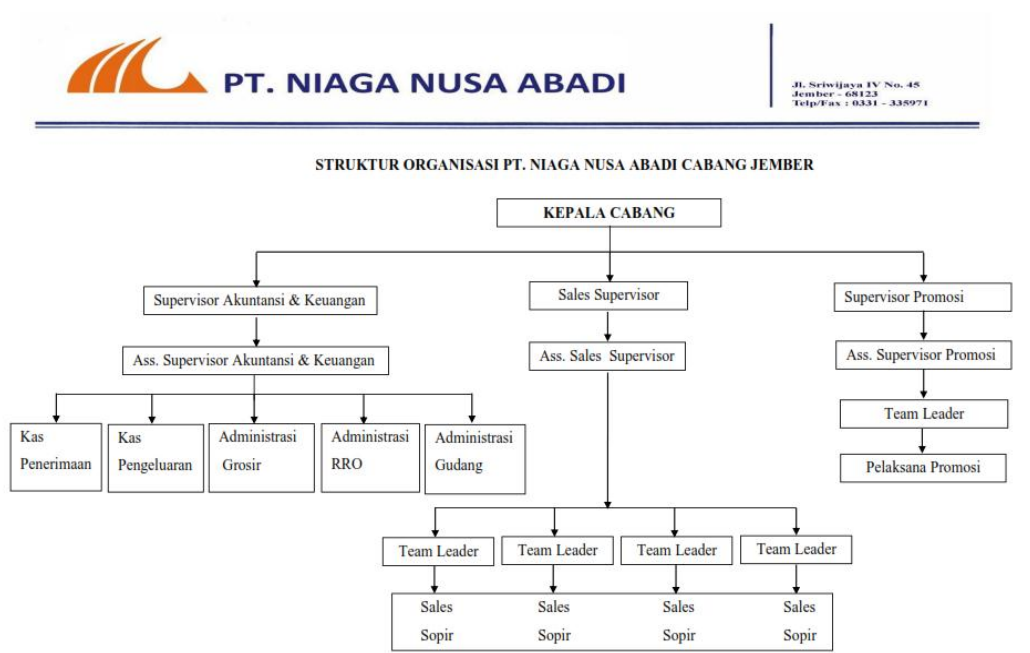
PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember beralamat di Jalan Sriwijaya IV no.45 Jember. Dengan dibantu oleh 41 orang karyawan PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember mampu menjajaki dan memulai pemasarannya di beberapa daerah seperti Jember, Banyuwangi, Situbondo dan Bondowoso.

4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan

Perusahaan dapat dikatakan berhasil apabila mampu mengelola sistem manajemennya dengan baik, karena tingkat keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh sistem manajemen yang diterapkannya serta organisasi-organisasi yang mampu untuk mengelola kegiatan yang ada di dalam perusahaan. Pembagian tugas pada perusahaan akan mempermudah setiap divisi dalam organisasi untuk melaksanakan setiap pekerjaan dan dapat mencegah adanya tugas ganda dalam organisasi maka dengan pembagian tugas secara jelas, sederhana dan mudah dimengerti dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Oleh karena itu perlu diciptakan struktur organisasi untuk menentukan hubungan wewenang, tugas dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang telah ditetapkan. Pengawasan untuk perusahaan yang relatif belum cukup besar, dapat dilakukan sendiri oleh pemilik perusahaan sehingga tidak terlalu banyak pembagian divisi dalam struktur organisasinya, sedangkan untuk perusahaan yang sudah mempunyai jaringan yang luas maka pemilik tidak akan mampu mengikuti dan mengawasi jalannya perusahaan secara pribadi atau dengan kata lain perusahaan membutuhkan suatu struktur organisasi untuk membantu pengawasan dalam melaksanakan kegiatan perusahaan.

Tujuan menganalisis struktur organisasi adalah karena struktur organisasi yang baik harus mampu berfungsi sebagai alat pengukur maupun pengawas dalam

usaha pelaksanaan pencapaian tujuan perusahaan, sehingga usaha yang dilakukan dapat berjalan secara efektif. Struktur organisasi merupakan salah satu hal yang penting dikarenakan struktur organisasi yang telah dibuat oleh perusahaan akan digunakan dalam membantu melaksanakan pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas antara suatu bagian dengan bagian lainnya.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember

Sumber: PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember 2014

Gambar 4.1 menggambarkan struktur organisasi PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember. Berikut ini adalah pembagian tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian yang berada pada PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember:

1. Kepala Cabang

PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember dipimpin oleh seorang Kepala Cabang yang bertanggungjawab terhadap semua operasional yang berada pada Kantor Cabang. Adapun tugas dari Kepala Cabang adalah:

- a. Mengenalisa Pasar
- b. Merencanakan pencapaian target
- c. Merencanakan kegiatan promosi produk perusahaan
- d. Mengevaluasi pencapaian penjualan setiap periode
- e. Memotivasi bawahannya

2. Bagian Administrasi

Bagian administrasi memiliki tugas yang penting untuk mendukung kerja atasan dan bagian lainnya. Hal ini dikarenakan sebagian besar bagian administrasi melakukan pencatatan dan pembukuan dari semua transaksi yang dilakukan oleh perusahaan. Bagian administrasi dalam perusahaan dipimpin oleh Supervisor Akuntansi dan Keuangan yang juga dibantu oleh Ass. Supervisor Akuntansi dan Keuangan. Supervisor Akuntansi dan Keuangan bertanggungjawab untuk mengontrol terhadap laporan keuangan secara keseluruhan sedangkan Ass. Supervisor Akuntansi dan Keuangan bertanggungjawab sebagai kontrol awal sebelum dilaporkan kepada manajer yang lebih tinggi. Selain dibantu oleh Ass. Supervisor Akuntansi dan Keuangan bagian administrasi juga dibantu oleh bagian Kas Penerimaan, Kas Pengeluaran, Administrasi Grosir, Administrasi RRO dan Administrasi Gudang. Adapun tugas dari bagian administrasi adalah:

- a. Mengatur dan mengawasi pelaksanaan kegiatan administrasi
- b. Mengatur pencatatan masalah pengeluaran dan penerimaan kas yang ada diperusahaan
- c. Mengatur administrasi stok barang dan gudang

3. Bagian Penjualan

Bagian penjualan merupakan saluran yang digunakan perusahaan untuk meningkatkan pendapatan dan menyalurkan produk dari produsen sampai ke konsumen.

Sales Supervisor pada perusahaan bertanggungjawab terhadap strategi operasional penjualan secara keseluruhan sedangkan Ass. Sales Supervisor membantu tugas dari Sales Supervisor. Adapun tugas dari Sales Supervisor yaitu:

- a. Membantu program yang telah dibuat oleh Kepala Cabang
- b. Membantu Menganalisa pasar
- c. Mengatur operasional Cabang sesuai dengan apa yang diarahkan oleh Kepala Cabang
- d. Membantu memberikan arahan dan motivasi kepada para team leader yang berada dibawahnya

Sales Supervisor juga dibantu oleh beberapa team leader sebagai koordinator dari team pelaksana yang berada dibawahnya dalam melaksanakan kegiatan perusahaan. Adapun tugas team leader adalah sebagai berikut:

- a. Mengontrol dari hasil kerja sales untuk dilaporkan kepada supervisor
- b. Memberi masukan kepada supervisor tentang hasil kontrol yang dilakukan
- c. Menjalankan program yang sudah direncanakan

Team leader juga dibantu oleh sales dan sopir dalam melaksanakan program yang telah ditetapkan oleh Kepala Cabang untuk penjualan produk. Adapun tugas dari sales dan sopir antara lain:

- a. Mendistribusikan produk baik ke konsumen langsung maupun ke tingkat pengecer
- b. Menjalin hubungan baik dengan konsumen dan pengecer
- c. Melakukan kontrol terhadap produk yang telah di jual contohnya selalu memperhatikan kadaluarsa produk
- d. Melakukan kontrol mengenai harga jual pengecer yang sesuai dengan arahan perusahaan

4. Bagian Promosi

Dalam struktur organisasi perusahaan juga terdapat Supervisor Promosi yang memiliki tanggungjawab terhadap strategi marketing komunikasi. Supervisor Promosi juga dibantu oleh Ass. Supervisor Promosi dalam melaksanakan tugasnya.

Pada bagian promosi Supervisor Promosi dibantu oleh team leader untuk menjalankan tugasnya. Team Leader bertugas sebagai koordinator team pelaksana yang berada dibawahnya. Adapun tugas dari bagian promosi ini adalah:

- a. Membantu mempromosikan produk kepada konsumen agar konsumen tertarik untuk membeli produk yang ditawarkan
- b. Mengatur dan mencari relasi yang tepat untuk dijadikan sarana dalam mempromosikan produk
- c. Merencanakan dan menjalankan program untuk mensupport penjualan

Struktur organisasi memiliki pengaruh yang besar bagi perusahaan, karena segala kegiatan yang akan dijalankan oleh perusahaan akan diatur sesuai dengan struktur organisasi yang ada pada perusahaan tersebut. Struktur organisasi yang ada pada PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember dalam menetapkan tugas, wewenang dan tanggungjawab dapat dikatakan cukup baik. Hal tersebut dapat diketahui dari pembagian tugas dan tanggung jawab untuk setiap bagian pada perusahaan sudah sesuai dengan struktur organisasi yang ada. Struktur organisasi juga dapat digunakan sebagai pengontrol setiap aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan apakah berjalan lancar atau memiliki kendala di setiap bagiannya. Hal ini juga didukung dengan pernyataan dari Kepala Cabang PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember.

“ ya, perusahaan telah menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban, dimana hal ini dapat dilihat dari struktur organisasi yang ada, bahwa telah terdapat garis wewenang dan tanggungjawab untuk setiap jabatan yang ada diperusahaan. Adanya struktur organisasi ini bertujuan untuk menunjang pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Jadi saya rasa struktur organisasi memang penting untuk pengawasan dan pelaksanaan tugas di perusahaan ”.

Dalam upaya pencapaian target yang telah ditetapkan, Kepala Cabang juga dibantu oleh beberapa bagian dan team leader yang bertugas untuk menjalankan strategi yang telah dibuat dan juga untuk memasarkan produk secara maksimal terhadap konsumen, pembagian tugas ini sudah jelas dipaparkan pada gambar 4.1 mengenai struktur organisasi PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember.

Perusahaan membutuhkan adanya suatu penendalian operasional untuk meminimalkan terjadinya penyimpangan yang terjadi pada perusahaan. Pengendalian operasional dapat meningkat dengan cara menciptakan jaringan 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.

Pembagian tugas yang sesuai dengan fungsi dan bagiannya masing-masing akan membuat manajemen mengetahui dengan jelas mengenai tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya, sehingga mereka akan lebih fokus terhadap pelaksanaan tugas yang telah diberikan dan juga mempermudah manajemen untuk melakukan pengawasan terhadap setiap bidang yang ada pada PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember.

4.2 Analisis Penyusunan Target Penjualan Pada Pusat Pendapatan Perusahaan

Akuntansi pertanggungjawaban adalah sebuah sistem yang dirancang agar penyusunan hingga pelaporan biaya/pendapatan disesuaikan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada pada organisasi. Tujuannya adalah agar dapat ditunjuk seseorang yang bertanggungjawab atas terjadinya penyimpangan biaya/pendapatan pada organisasi. Dalam menentukan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab, perusahaan dapat menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab. Untuk dapat menciptakan suatu pusat pertanggungjawaban yang baik maka perlu adanya pemisahan secara tegas batas wewenang dan tanggung jawab dalam suatu organisasi.

Pusat pendapatan merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajer memiliki tanggung jawab untuk mengendalikan pendapatan yang berfokus pada tugas atas timbulnya penghasilan, baik dari penjualan barang maupun jasa. Pada dasarnya pusat pendapatan merupakan unit penjualan atau pemasaran yang tidak memiliki wewenang dalam menetapkan harga jual, dikarenakan penetapan harga jual dan anggaran penjualan telah ditetapkan oleh Kantor Pusat Jakarta.

PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember selaku perusahaan distributor sangat cocok untuk dijadikan sebagai pusat pendapatan. Hal ini dikarenakan tugas dari perusahaan distributor dan manajer penjualan yaitu mempromosikan produk

perusahaan, meningkatkan penjualan produk bagi perusahaan dan mampu untuk menganalisa pasar.

Proses penyusunan target penjualan merupakan langkah awal dan faktor penting sebelum perusahaan menghitung estimasi perolehan laba melalui penjualan produk yang dilakukan. Pada target penjualan termuat informasi mengenai kuantitas penjual, harga jual dan total harga dari keseluruhan penjualan 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 penjualan 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 penjualan di masa yang akan datang.

Target penjualan merupakan langkah awal yang sangat penting dalam penentuan proyeksi penjualan dan penghasilan yang realistis serta sebagai pendukung utama dalam menyusun rencana anggaran suatu perusahaan. Sebab jika anggaran penjualan bersifat tidak realistis maka sebagian besar rencana laba secara keseluruhan juga akan ikut tidak realistis. Adapun tujuan utama dari target penjualan adalah sebagai berikut:

1. Mengurangi ketidakpastian dimasa yang akan datang.
2. Memasukkan pertimbangan/keputusan manajemen dalam proses perencanaan.
3. Memberikan informasi dalam mengawasi perencanaan laba.
4. Untuk mempermudah melakukan pengendalian dalam penjualan.

Dalam menyusun anggaran penjualan pada perusahaan, sebaiknya anggaran penjualan yang lengkap dapat menunjukkan mengenai beberapa hal berikut ini:

1. Penjualan dirinci menurut bulan, kuartalan, semester dan tahunan.
2. Penjualan dirinci menurut jenis-jenis produk.
3. Penjualan dilakukan menurut daerah pemasaran.

Suatu anggaran dapat berfungsi dengan baik apabila taksiran yang termuat cukup akurat, sehingga tidak memiliki perbedaan dengan realisasinya. Untuk dapat melakukan penaksiran anggaran dengan baik maka dibutuhkan sejumlah data, informasi dan pengalaman yang merupakan faktor yang harus dipertimbangkan dalam menyusun suatu anggaran.

PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember menerapkan metode *Top Down* dalam proses penyusunan anggaran penjualan. Hal ini dikarenakan seluruh anggaran penjualan yang akan dicapai pada tahun tersebut telah dibuat dan dirancang oleh Kantor Pusat, dan Kepala Cabang PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember selaku manajer penjualan hanya menjalankan dan menyusun strategi untuk mampu memenuhi anggaran atau target penjualan yang telah ditetapkan. Pernyataan ini juga diperjelas oleh Bapak Darminto selaku Kepala Cabang PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember.

“ karena PT. Niaga Nusa Abadi merupakan perusahaan distributor yang dituntut untuk mendapatkan laba dengan melakukan penjualan, maka yang bertanggungjawab dalam pembuatan anggaran atau target penjualannya adalah Kantor Pusat tetapi dengan data dasar dari Kantor Cabang. Kantor Cabang hanya menjalankan dan melaksanakan yang sesuai dengan SOP dari Kantor Pusat, untuk strategi penjualan, masing-masing Kepala Cabang mengatur sendiri strategi yang digunakan dalam penjualan produk”.

Penyusunan target penjualan sebaiknya dapat melibatkan setiap unit organisasi dalam perusahaan, agar setiap unit dapat memiliki rasa tanggung jawab untuk melaksanakan target penjualan yang telah ditetapkan. Berikut diuraikan proses penyusunan target penjualan pada PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember adalah sebagai berikut:

1. Manajer pusat pendapatan melaporkan hasil penjualan selama satu tahun periode di tahun sebelumnya kepada Regional Manajer yang berada pada masing-masing daerahnya.

2. Setelah itu Regional Manajer memberikan laporan tersebut kepada Senior Manajer dimana laporan tersebut nantinya akan digunakan sebagai dasar target penjualan untuk tahun yang akan datang.
3. Selanjutnya, Senior Manajer melaporkan hasil penjualan pada tahun tersebut kepada Direksi.
4. Setelah itu Direksi akan mengadakan pertemuan bersama Dewan Komisaris untuk membahas mengenai target penjualan yang akan dicapai untuk tahun yang akan datang.
5. Jika pengajuan dari Senior Manajer di setujui oleh Direksi dan Dewan Komisaris maka target penjualan tersebut akan ditandatangani bersama sebagai acuan target yang akan dicapai untuk tahun yang akan datang, akan tetapi jika pengajuan tersebut tidak sesuai dengan apa yang akan dicapainya maka Direksi akan mengembalikan kembali ke Senior Manajer untuk di revisi kembali sesuai dengan target yang diminta.
6. Kemudian apabila seluruh Senior Manajer, Direksi dan Komisaris setuju dengan target penjualan yang telah ditetapkan maka akan dilakukan penandatanganan target yang nantinya akan diserahkan kembali kepada Senior Manajer
7. Langkah terakhir yaitu Senior Manajer memberikan target tersebut kepada Regional Manajer untuk dikirimkan kepada masing-masing Kantor Cabang yang berada di seluruh Indonesia untuk direalisasikan pada tahun yang akan datang.

Pada proses penyusunan target penjualan, tugas seorang manajer penjualan hanya sampai pada proses pengiriman laporan pertanggungjawaban selama satu tahun berjalan kepada Regional Manajer. Selanjutnya Senior Manajerlah yang bertanggungjawab dalam penentuan target penjualan untuk setiap cabang yang ada di seluruh Indonesia.

Dengan tidak diikut sertakannya Kepala Cabang selaku manajer penjualan pada perusahaan tersebut, tidak heran jika pernah terjadi penentuan target penjualan yang terlalu tinggi untuk periode yang sedang berjalan. Dikarenakan target penjualan telah ditentukan dan harus direalisasikan pada tahun tersebut

sehingga tidak memungkinkan bagi perusahaan untuk mengganti target penjualannya. Hal ini juga disampaikan oleh Kepala Cabang PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember.

“ ya, pernah pada waktu itu saya merasa bahwa target yang ditetapkan oleh kantor pusat memang cukup tinggi, lalu saya menghubungi Regional Manajer dan mengkonfirmasi bahwa penentuan target penjualan yang harus direalisasikan terlalu tinggi ”.

Langkah yang diambil oleh Kepala Cabang adalah dengan melakukan komunikasi kepada Regional Manajer untuk memberitahukan bahwa target yang telah ditetapkan terlalu tinggi dan Kepala Cabang memang yakin bahwa target tersebut tidak bisa tercapai. Sehingga pada akhirnya masukan dari Kepala Cabang akan diperhitungkan untuk penentuan target penjualan ditahun yang akan datang. Langkah tersebut dipilih karena Kepala Cabang memang tidak ikut serta dalam melakukan penyusunan anggaran penjualan dan memang harus terjalin komunikasi yang baik antar manajer level bawah maupun level atas. Selain itu, dengan di terapkannya penentuan target yang terlalu tinggi dapat memotivasi manajer penjualan untuk membuktikan bahwa manajer mampu untuk mencapai target walaupun memiliki kemungkinan pencapaian target penjualan sangat kecil.

Pada saat manajer penjualan mengetahui bahwa target penjualan yang ditetapkan terlalu tinggi, hal ini tidak membuat manajer diam saja dan tidak melakukan pengawasan ataupun evaluasi terhadap para pelaksana. Manajer juga melakukan evaluasi pengaruh apabila target penjualan pada bulan-bulan tertentu tidak tercapai, dengan langkah melakukan evaluasi yang bersifat internal maupun eksternal.

Penyusunan target penjualan yang ada PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember dilakukan setiap satu tahu sekali. Penyusunan target akan dilakukan dalam jangka waktu kurang lebih satu minggu, dan penyusunan tersebut dilakukan pada minggu ke tiga di bulan Desember, sehingga pada akhir minggu pada bulan tersebut telah diberikan informasi mengenai target penjualan yang harus

dilaksanakan oleh Kantor Cabang ditahun yang akan datang. Informasi ini diberikan oleh Regional Manajer di setiap wilayah Indonesia.

Untuk melihat keseriusan para manajer dalam melaksanakan target penjualan yang telah disepakati, biasanya akan dilakukan pertemuan setiap 6 bulan sekali di Kantor Pusat Jakarta antara Kepala Cabang, Regional Manajer dan Senior Manajer. Hal ini dilakukan untuk mereview dan memperbaiki target pada bulan berjalan dan untuk bulan yang akan datang jika diperlukan. Pernyataan ini juga diperjelas oleh Kepala Cabang PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember.

“ ya, 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. Tetapi biasanya akan dilakukan pertemuan 6 bulan sekali untuk membahas apakah target yang telah ditetapkan sudah berjalan dengan baik atau belum ”.

Dilakukannya review terhadap target penjualan pada pertemuan yang dilaksanakan setiap 6 bulan sekali, akan dapat memperbesar resiko terjadinya penyimpangan yang merugikan untuk perusahaan. Hal ini dikarenakan waktu 6 bulan merupakan jangka waktu yang cukup lama untuk dilakukannya evaluasi mengenai target penjualan sehingga untuk memperbaiki target-target penjualan yang tidak tercapai dalam jangka waktu 6 bulan terlalu sia-sia karena semakin ketatnya persaingan di industri yang sama mengharuskan perusahaan untuk lebih sering memantau dan melakukan evaluasi penjualannya secara rutin.

Pada proses penyusunan target penjualan yang dilaksanakan perusahaan, maka dapat disimpulkan bahwa PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember menggunakan metode *Top Down* dalam proses penyusunannya. Hal ini juga sesuai dengan pernyataan dari Bapak Darminto selaku Kepala Cabang PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember, pernyataan tersebut adalah sebagai berikut:

“ Proses penyusunan target yang diterapkan yaitu *Top Down*, dimana target dibuat dan dirancang oleh Kantor Pusat dan Kepala Cabang selaku manajer pusat pendapatan hanya menjalankan target yang telah dibuat oleh Kantor Pusat ”.

Dalam proses penyusunan target PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember dengan menggunakan pendekatan *Top Down* dirasa kurang tepat, hal ini dikarenakan penyusunan target dengan metode *Top Down* tidak melibatkan manajer penjualannya langsung, tetapi hanya Regional Manajer dan Senior Manajer yang menjadi perwakilan pusat pendapatan. Hal ini dirasa kurang efektif, karena penyusunan target yang efektif dapat melibatkan setiap unit organisasi dalam perusahaan. Oleh karena itu sebaiknya manajer penjualan juga turut serta dalam proses menyusun target penjualan karena manajer penjualan yang lebih mengetahui dengan pasti kondisi pemasaran yang ada di daerah tersebut.

Target penjualan yang ditetapkan oleh Kantor Pusat setiap tahunnya berbeda-beda. Dalam menentukan target penjualan selain memperhatikan laporan pertanggungjawaban ditahun sebelumnya juga ada beberapa faktor yang mempengaruhi diantaranya pertumbuhan ekonomi yang terjadi di daerah tersebut, inflasi dan lain-lain.

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak dapat tercapai begitu saja, tanpa adanya sebuah usaha secara maksimal dari perusahaan. Salah satu usaha yang dapat ditempuh oleh perusahaan antara lain dengan menentukan tujuan yang pasti yang harus ditetapkan dengan tepat dan metode pencapaiannya harus direncanakan dan dilaksanakan dengan semestinya. Untuk menunjang tujuan perusahaan dalam pencapaian target penjualan yang telah ditetapkan maka perusahaan dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif yang didasarkan pada terbentuknya suatu strategi yang unik.

Strategi dapat mengungkapkan faktor keberhasilan yang harus dicapai oleh perusahaan. Faktor keberhasilan tersebut selain bersifat finansial seperti tercapai target penjualan perusahaan juga dapat bersifat nonfinansial, seperti adanya pengembangan produk baru, kualitas produk dan kepuasan pelanggan.

Strategi merupakan salah satu langkah yang sangat penting dalam proses pencapaian target penjualan yang telah ditetapkan. Hal ini disebabkan karena strategi merupakan alat untuk melakukan adaptasi dan merupakan penentu kunci kinerja perusahaan sedangkan kinerja perusahaan merupakan jantung dari

keunggulan bersaing dan bagaimana perusahaan mengimplementasikan strategi untuk beradaptasi dengan lingkungan yang ada.

Dalam menilai kinerja manjerial pada perusahaan selain menggunakan target penjualan, perusahaan juga dapat melihat kinerja manajer dari strategi penjualan yang dibuatnya. Strategi penjualan yang telah dibuat, nantinya akan dilihat apakah strategi tersebut mampu beradaptasi dengan lingkungan dan juga mampu untuk mencapai dan meningkatkan target penjualan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Untuk menyusun strategi penjualan Kepala Cabang PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember biasanya akan melakukan evaluasi terlebih dahulu terhadap strategi yang telah digunakan pada tahun sebelumnya mengenai langkah berikutnya yang akan diambil untuk menunjang tercapainya target penjualan pada tahun yang akan datang. Agar menjamin strategi tersebut sesuai dengan kinerja yang diharapkan maka manajer perlu untuk membangun pengendalian yang merupakan suatu proses dimana manajer mampu untuk mempengaruhi anggota organisasi yang lain untuk mengimplementasikan startegi tersebut. Adapun strategi penjualan yang dapat dilakukan perusahaan antara lain sebagai berikut:

1. *Trade Promo*

Trade Promo adalah salah satu program promosi penjualan yang dilaksanakan pada tingkat pengecer ataupun grosir besar. Hal ini dilakukan untuk memepermudah produk masuk kepasar dengan lebih mudah dan memberikan kepercayaan tersendiri kepada para penjual.

2. *Consumer Promo*

Consumer Promo adalah suatu kegiatan program promosi penjualan yang tidak jauh berbeda dengan *Trade Promo*. Perbedaanya hanya terdapat pada sasarannya saja, jika *Consumer Promo* hanya berfokus dan berkaitan langsung dengan konsumen yang membeli produk.

Langkah yang digunakan kepala cabang PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember dalam menentukan strategi penjualan sudah tepat. Hal ini disebabkan Kepala Cabang 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.

4.3 Analisis Target dan Aktual Penjualan Tahun 2013 dan 2014

Laporan pertanggungjawaban pusat pendapatan yang akan dianalisis adalah target dan aktual penjualan PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember pada tahun 2013 dan 2014. 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 PT. Niaga Nusa Abadi Cabang 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.

Penyimpangan atau selisih yang terjadi setelah dilakukan analisis dari target penjualan dan realisasi penjualan akan dapat diketahui apakah penyimpangan tersebut bersifat menguntungkan atau merugikan bagi perusahaan. Selisih yang bersifat menguntungkan bagi perusahaan maka dapat disimpulkan bahwa kinerja manajer penjualan dapat dikatakan baik. Begitupula sebaliknya, jika selisih dari anggaran penjualan dan realisasi penjualan bersifat merugikan

perusahaan, maka kinerja manajer dapat dikatakan kurang baik. Tetapi kinerja manajer tidak dapat secara langsung dinyatakan buruk hanya karena realisasi penjualan lebih kecil atau dibawah target yang telah ditetapkan melainkan perusahaan juga harus mempertimbangkan kondisi perekonomian yang terjadi di daerah pemasaran tersebut.

Berikut adalah daftar target dan aktual penjualan produk rokok ClasMild pada PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember untuk tahun 2013 dan tahun 2014.

Tabel 4.1
Daftar Target dan Aktual Penjualan Mingguan
Periode Tahun 2013
(dalam bal)

Periode			Week	CLM12		CLM16		CLMM16	
				Target	Aktual	Target	Aktual	Target	Aktual
30-Dec-12	s/d	04-Jan-13	1	1.539	1.190	3.586	2.688	26	11
06-Jan-13	s/d	11-Jan-13	2	1.539	1.531	3.586	3.856	26	18
13-Jan-13	s/d	18-Jan-13	3	1.539	1.653	3.586	3.683	26	16
20-Jan-13	s/d	25-Jan-13	4	1.539	1.483	3.586	3.268	26	24
27-Jan-13	s/d	01-Feb-13	5	1.539	1.778	3.586	3.586	26	20
03-Feb-13	s/d	08-Feb-13	6	1.539	1.614	3.586	3.557	26	18
10-Feb-13	s/d	15-Feb-13	7	1.539	1.803	3.586	3.980	26	15
17-Feb-13	s/d	22-Feb-13	8	1.539	1.981	3.586	4.060	26	25
24-Feb-13	s/d	01-Mar-13	9	1.539	1.222	3.586	2.835	26	15
03-Mar-13	s/d	08-Mar-13	10	1.539	1.380	3.586	3.464	26	16
10-Mar-13	s/d	15-Mar-13	11	1.539	1.601	3.586	3.347	26	13
17-Mar-13	s/d	22-Mar-13	12	1.539	1.775	3.586	3.836	26	19
24-Mar-13	s/d	29-Mar-13	13	1.539	1.582	3.586	3.562	26	13
31-Mar-13	s/d	05-Apr-13	14	1.539	1.882	3.586	4.172	26	16
07-Apr-13	s/d	12-Apr-13	15	1.539	1.673	3.586	3.790	26	28
14-Apr-13	s/d	19-Apr-13	16	1.539	1.536	3.586	3.592	26	32
21-Apr-13	s/d	26-Apr-13	17	1.539	1.668	3.586	4.054	26	23
28-Apr-13	s/d	03-Mei-13	18	1.539	1.400	3.586	3.175	26	22
05-Mei-13	s/d	10-Mei-13	19	1.539	1.657	3.586	4.182	26	33
12-Mei-13	s/d	17-Mei-13	20	1.539	1.729	3.586	3.590	26	21
19-Mei-13	s/d	24-Mei-13	21	1.539	1.549	3.586	3.445	26	23
26-Mei-13	s/d	31-Mei-13	22	1.539	1.666	3.586	3.794	26	26
02-Jun-13	s/d	07-Jun-13	23	1.539	1.525	3.586	3.713	26	28
09-Jun-13	s/d	14-Jun-13	24	1.539	1.739	3.586	3.967	26	35

Periode			Week	CLM12		CLM16		CLMM16	
				Target	Aktual	Target	Aktual	Target	Aktual
16-Jun-13	s/d	21-Jun-13	25	1.539	2.037	3.586	4.313	26	30
23-Jun-13	s/d	28-Jun-13	26	1.539	1.587	3.586	3.637	26	22
30-Jun-13	s/d	05-Jul-13	27	1.539	1.472	3.586	3.466	26	31
07-Jul-13	s/d	12-Jul-13	28	1.539	1.353	3.586	3.087	26	27
14-Jul-13	s/d	19-Jul-13	29	1.539	1.002	3.586	2.400	26	20
21-Jul-13	s/d	26-Jul-13	30	1.539	2.110	3.586	4.501	26	31
28-Jul-13	s/d	02-Agu-13	31	1.539	2.456	3.586	5.698	26	25
04-Agu-13	s/d	09-Agu-13	32	1.539	0	3.586	0	26	0
11-Agu-13	s/d	16-Agu-13	33	1.539	1.385	3.586	2.791	26	22
18-Agu-13	s/d	23-Agu-13	34	1.539	1.681	3.586	3.756	26	36
25-Agu-13	s/d	30-Agu-13	35	1.539	1.671	3.586	3.555	26	23
01-Sep-13	s/d	06-Sep-13	36	1.539	1.725	3.586	4.042	26	33
08-Sep-13	s/d	13-Sep-13	37	1.539	1.601	3.586	3.696	26	17
15-Sep-13	s/d	20-Sep-13	38	1.539	1.758	3.586	3.843	26	24
22-Sep-13	s/d	27-Sep-13	39	1.539	1.609	3.586	3.488	26	21
29-Sep-13	s/d	04-Okt-13	40	1.539	1.664	3.586	3.751	26	23
06-Okt-13	s/d	11-Okt-13	41	1.539	1.758	3.586	3.975	26	25
13-Okt-13	s/d	18-Okt-13	42	1.539	1.712	3.586	3.819	26	23
20-Okt-13	s/d	25-Okt-13	43	1.539	2.136	3.586	4.486	26	23
27-Okt-13	s/d	01-Nov-13	44	1.539	1.464	3.586	3.331	26	23
03-Nov-13	s/d	08-Nov-13	45	1.539	1.588	3.586	3.494	26	25
10-Nov-13	s/d	15-Nov-13	46	1.539	1.581	3.586	3.613	26	20
17-Nov-13	s/d	22-Nov-13	47	1.539	1.599	3.586	3.621	26	22
24-Nov-13	s/d	29-Nov-13	48	1.539	1.593	3.586	3.593	26	22
01-Des-13	s/d	06-Des-13	49	1.539	1.684	3.586	3.781	26	20
08-Des-13	s/d	13-Des-13	50	1.539	1.668	3.586	3.745	26	21
15-Des-13	s/d	20-Des-13	51	1.539	2.045	3.586	4.242	26	21
22-Des-13	s/d	27-Des-13	52	1.539	1.461	3.586	3.215	26	18
29-Des-13	s/d	03-Jan-14	53						
TOTAL				80.028	84.017	186.472	188.392	1.352	1.157
Selisih (+/- Dalam Bal)					3.989	1.920		-195	
Pencapaian Rata-Rata (Dalam Bal)				1.539	1.616	3.586	3.623	26	22
Persentase (%) Penyimpangan					5	1		-15	

Sumber: Data Terolah PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember 2014

Tabel 4.1 menjelaskan tentang target dan realisasi penjualan pada tahun 2013 untuk setiap minggunya. Seperti yang terlihat pada daftar target dan realisasi penjualan diatas, manajer PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember mampu

mencapai target penjualan sebesar 5% atau sebesar 84.017 bal/tahun untuk produk ClasMild 12 dan 1% atau sebesar 188.392 bal/tahun untuk produk ClasMild 16. Pencapaian target penjualan tidak berhasil dicapai untuk produk ClasMild Menthol 16 sehingga pada produk ini perusahaan mengalami penurunan penjualan sebesar -15% atau sebesar 22 bal dari 26 bal yang harus dipenuhi pada tahun 2013.

Tabel 4.2
Daftar Target dan Aktual Penjualan Mingguan
Periode Tahun 2014
(dalam bal)

Periode			Week	CLM12		CLM16		CLMM16	
				Target	Aktual	Target	Aktual	Target	Aktual
30-Des-13	s/d	04-Jan-14	1	1.620	1.587	3.775	3.250	28	17
06-Jan-14	s/d	11-Jan-14	2	1.620	1.774	3.775	3.794	28	25
13-Jan-14	s/d	18-Jan-14	3	1.620	1.704	3.775	3.504	28	19
20-Jan-14	s/d	25-Jan-14	4	1.620	1.718	3.775	3.113	28	19
27-Jan-14	s/d	01-Feb-14	5	1.620	1.426	3.775	2.914	28	18
03-Feb-14	s/d	08-Feb-14	6	1.620	1.873	3.775	3.593	28	17
10-Feb-14	s/d	15-Feb-14	7	1.620	1.710	3.775	3.381	28	23
17-Feb-14	s/d	22-Feb-14	8	1.620	1.639	3.775	3.191	28	22
24-Feb-14	s/d	01-Mar-14	9	1.620	2.031	3.775	4.081	28	26
03-Mar-14	s/d	08-Mar-14	10	1.620	1.456	3.775	2.937	28	17
10-Mar-14	s/d	15-Mar-14	11	1.620	1.494	3.775	3.049	28	12
17-Mar-14	s/d	22-Mar-14	12	1.620	1.625	3.775	3.027	28	14
24-Mar-14	s/d	29-Mar-14	13	1.620	1.560	3.775	3.046	28	14
31-Mar-14	s/d	05-Apr-14	14	1.620	1.952	3.775	3.854	28	14
07-Apr-14	s/d	12-Apr-14	15	1.620	2.050	3.775	3.914	28	13
14-Apr-14	s/d	19-Apr-14	16	1.620	2.190	3.775	4.240	28	16
21-Apr-14	s/d	26-Apr-14	17	1.620	1.986	3.775	3.848	28	13
28-Apr-14	s/d	03-Mei-14	18	1.620	2.330	3.775	4.311	28	17
05-Mei-14	s/d	10-Mei-14	19	1.620	1.359	3.775	2.854	28	11
12-Mei-14	s/d	17-Mei-14	20	1.620	1.474	3.775	3.066	28	9
19-Mei-14	s/d	24-Mei-14	21	1.620	1.597	3.775	3.053	28	19
26-Mei-14	s/d	31-Mei-14	22	1.620	1.888	3.775	3.609	28	14
02-Jun-14	s/d	07-Jun-14	23	1.620	1.716	3.775	3.191	28	11
09-Jun-14	s/d	14-Jun-14	24	1.620	1.759	3.775	3.465	28	14
16-Jun-14	s/d	21-Jun-14	25	1.620	1.821	3.775	3.314	28	16
23-Jun-14	s/d	28-Jun-14	26	1.620	1.575	3.775	3.360	28	17
30-Jun-14	s/d	05-Jul-14	27	1.620	1.136	3.775	2.329	28	8
07-Jul-14	s/d	12-Jul-14	28	1.620	1.135	3.775	2.306	28	7
14-Jul-14	s/d	19-Jul-14	29	1.620	2.004	3.775	4.616	28	4

Periode			Week	CLM12		CLM16		CLMM16	
				Target	Aktual	Target	Aktual	Target	Aktual
21-Jul-14	s/d	26-Jul-14	30	1.620	3.101	3.775	6.148	28	0
28-Jul-14	s/d	02-Agu-14	31	1.620	0	3.775	0	28	0
04-Agu-14	s/d	09-Agu-14	32	1.620	4.915	3.775	6.076	28	0
11-Agu-14	s/d	16-Agu-14	33	1.620	1.946	3.775	5.630	28	0
18-Agu-14	s/d	23-Agu-14	34	1.620	3.314	3.775	4.002	28	37
25-Agu-14	s/d	30-Agu-14	35	1.620	2.264	3.775	4.102	28	28
01-Sep-14	s/d	06-Sep-14	36	1.620	2.152	3.775	3.829	28	22
08-Sep-14	s/d	13-Sep-14	37	1.620	2.249	3.775	4.195	28	23
15-Sep-14	s/d	20-Sep-14	38	1.620	2.325	3.775	3.841	28	18
22-Sep-14	s/d	27-Sep-14	39	1.620	2.308	3.775	4.285	28	26
29-Sep-14	s/d	04-Okt-14	40	1.620	2.296	3.775	4.838	28	16
06-Okt-14	s/d	11-Okt-14	41	1.620	2.317	3.775	4.063	28	19
13-Okt-14	s/d	18-Okt-14	42	1.620	2.234	3.775	3.850	28	18
20-Okt-14	s/d	25-Okt-14	43	1.620	2.360	3.775	4.012	28	16
27-Okt-14	s/d	01-Nov-14	44	1.620	2.355	3.775	3.977	28	15
03-Nov-14	s/d	08-Nov-14	45	1.620	2.309	3.775	4.107	28	20
10-Nov-14	s/d	15-Nov-14	46	1.620	2.188	3.775	3.992	28	10
17-Nov-14	s/d	22-Nov-14	47	1.620	2.326	3.775	4.374	28	14
24-Nov-14	s/d	29-Nov-14	48	1.620	2.308	3.775	4.193	28	17
01-Des-14	s/d	06-Des-14	49	1.620	2.348	3.775	4.943	28	17
08-Des-14	s/d	13-Des-14	50	1.620	2.166	3.775	3.109	28	13
15-Des-14	s/d	20-Des-14	51	1.620	2.288	3.775	3.301	28	12
22-Des-14	s/d	27-Des-14	52	1.620	2.533	3.775	3.759	28	11
29-Des-14	s/d	03-Jan-15	53						
TOTAL				84.240	104.171	196.300	192.836	1.456	798
Selisih (+/- Dalam Bal)					19.931		-3.464		-658
Pencapaian Rata-Rata (Dalam Bal)				1.620	2.533	3.775	3.708	28	15
Persentase (%) Penyimpangan					24		-2		-46

Sumber: Data Terolah PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember 2014

Tabel 4.2 memaparkan target dan realisasi penjualan pada tahun 2014 untuk setiap minggunya. Pada daftar target dan realisasi penjualan diatas, manajer PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember mampu mencapai target penjualan sebesar 24% atau sebesar 104.171 bal/tahun untuk produk ClasMild 12. Berdasarkan laporan penjualan tersebut pada tahun ini manajer tidak mampu memenuhi target penjualan untuk produk ClasMild 16 dan Clasmild Menthol 16. Hal ini dapat terlihat pada produk ClasMild 16 yang mengalami penurunan penjualan sebesar -2% atau 192.836 bal/tahun sedangkan untuk produk ClasMild Menthol 16

mengalami penurunan penjualan yang signifikan yaitu sebesar -46% atau 798bal/tahun dari target 1.456 bal untuk tahun 2014.

Laporan target dan realisasi penjualan tidak hanya berupa target mingguan saja, tetapi juga terdapat target yang sifatnya bulanan dengan perpaduan dari seluruh jenis produk yang dipasarkan. Penilaian kinerja manajer dilihat berdasarkan laporan pertanggungjawaban untuk setiap bulannya pada tahun 2013 dan 2014. Berikut adalah daftar target dan realisasi penjualan untuk setiap bulannya pada tahun 2013 dan 2014.

Tabel 4.3
Daftar Target dan Aktual Penjualan
Periode Tahun 2013
(dalam bal)

BULAN	TARGET PENJUALAN	AKTUAL PENJUALAN	PENYIMPANGAN (%)
Januari	25.755	25.061	-2,69
Februari	20.604	21.125	2,53
Maret	20.604	20.609	0,02
April	25.755	27.063	5,08
Mei	20.604	21.715	5,39
Juni	20.604	22.633	9,85
Juli	25.755	27.679	7,47
Agustus	20.604	14.920	-27,59
September	20.604	21.857	6,08
Oktober	25.755	28.213	9,54
November	20.604	20.771	0,81
Desember	20.604	21.921	6,39
TOTAL	267.852	273.567	2,13

Sumber: Data Terolah PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember 2014

Tabel 4.3 menjelaskan bahwa manajer penjualan PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember tidak dapat memenuhi target penjualan selama 2 bulan, yaitu pada bulan Januari 2013 dan pada bulan Agustus 2013. Pada bulan Januari 2013 perusahaan hanya dapat mencapai target penjualan sebanyak 25.061 bal/bulan atau -2,69% dari target yang telah ditetapkan pada bulan tersebut yakni 25.755 bal untuk semua jenis produk rokok ClasMild dan ClasMild Menthol sedangkan pada bulan Agustus 2013 target penjualan tidak dapat tercapai sekitar -27,59% atau

setara dengan 14.920 bal dari target yang telah ditetapkan yaitu sebesar 20.604 bal/bulan untuk semua jenis produk rokok ClasMild dan ClasMild Menthol.

Adapun penyebab tidak tercapainya target penjualan selama bulan Januari dan Agustus tersebut salah satunya karena manajer penjualan kurang dapat memprediksi kondisi pasar yang terjadi pada bulan itu, sehingga perusahaan menetapkan target penjualan terlalu tinggi untuk awal bulan penetapan target penjualan.

Tabel 4.4
Daftar Target dan Aktual Penjualan
Periode Tahun 2014
(dalam bal)

BULAN	TARGET PENJUALAN	AKTUAL PENJUALAN	PENYIMPANGAN (%)
Januari	27.115	24.882	-8,24
Februari	21.692	21.587	-0,48
Maret	21.692	18.251	-15,86
April	27.115	30.748	13,40
Mei	21.692	18.953	-12,63
Juni	21.692	20.259	-6,61
Juli	27.115	22.794	-15,94
Agustus	21.692	32.314	48,97
September	21.692	25.273	16,51
Oktober	27.115	32.386	19,44
November	21.692	25.858	19,21
Desember	21.692	24.500	12,94
TOTAL	281.996	297.805	5,61

Sumber: Data Terolah PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember 2014

Tabel 4.4 menjelaskan bahwa manajer penjualan PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember tidak dapat memenuhi target penjualan selama 6 bulan yakni pada bulan Januari, Februari, Maret, Mei, Juni dan Juli di tahun 2014. Pada bulan Januari 2014 perusahaan hanya dapat mencapai target penjualan sebanyak 24.882 bal atau -8,24% dari target yang telah ditetapkan pada bulan tersebut yakni 27.115 bal untuk semua jenis produk rokok ClasMild dan ClasMild Menthol. Pada bulan berikutnya yaitu Februari 2014 perusahaan berhasil menurunkan selisih target penjualan dengan realisasi penjualan sebesar -0,48% atau dengan kata lain perusahaan hanya mampu mencapai target 21.587 bal dari 21.692 bal/bulan untuk

target yang telah ditetapkan. Setelah mengalami penurunan selisih pada bulan Februari, kenaikan selisih target penjualan terjadi lagi pada bulan Maret 2014, kenaikan ini mencapai -15,86% atau sebesar 18.251 bal dari target yang harus dipenuhi sebesar 21.692 bal/bulan.

Adapun penyebab terjadinya kenaikan atau penurunan target yang tidak dapat dapat dicapai oleh perusahaan selama 3 bulan awal 2014 dapat disebabkan oleh beberapa faktor salah satunya adalah mulai berkembangnya rokok murah dengan pita cukai yang tidak jelas yang mulai mengancam keadaan pasar. Tetapi pada bulan April 2014 perusahaan mampu meningkatkan pencapaian target penjualan yang telah ditetapkan sebesar 13.40% atau 30.748 bal dari 27.115 bal/bulan yang harus dipenuhi. Keadaan seperti ini hanya berlangsung 1 bulan saja dan untuk 2 bulan selanjutnya lagi-lagi perusahaan tidak mampu mencapai target penjualan yang telah ditentukan oleh Kantor Pusat. Persentase pencapaian target perusahaan yang tidak dapat dipenuhi terjadi lagi pada Juli 2014, pada bulan Juli perusahaan hanya dapat mencapai target 22.794 atau sebesar -15,94% dari target penjualan yang seharusnya di capai yaitu 27.115 bal/bulan untuk semua jenis produk rokok ClasMild dan ClasMild Menthol.

Hasil analisis Tabel 4.3 dan Tabel 4.4 mengenai daftar target penjualan dan realisasi penjualan PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember untuk tahun 2013 dan 2014 yakni perusahaan memiliki target yang berbeda disetiap bulannya hal ini diakarenakan pada 1 bulan tidak menentu apakah bulan tersebut memiliki 4-5 minggu disetiap bulannya. Oleh karena itu disesuaikan dengan tanggal dan minggu yang ada pada bulan tersebut.

PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember pada tahun 2013 walaupun pada awalnya perusahaan tidak dapat mencapai target selama 2 bulan tetapi secara kumulatif perusahaan mampu meningkatkan pencapaian target penjualan sebesar 2,13% atau 273.567 bal dari 267.852 bal yang ditetapkan pada tahun tersebut. Sedangkan untuk tahun 2014 yang selama 6 bulan tidak dapat mencapai target penjualan, tidak membuat manajer penjualan menyerah dan tetap membuktikan bahwa pada akhirnya perusahaan mampu menaikkan hasil pencapain target penjualan dengan 297.805 bal atau 5,61% dari 281.996 bal untuk semua jenis

produk rokok ClasMild dan ClasMild Menthol meskipun target penjualan pada tahun 2014 telah dinaikkan sebesar +/- 5% dari tahun 2013.

Tabel 4.5
Daftar Target dan Aktual Penjualan Periode Tahun 2013
(Per Jenis Produk)

Jenis Produk	Target		Aktual		Penyimpangan (%)
	Bal	Jumlah	Bal	Jumlah	
CLM 12	80.028	Rp 552.193.200	84.017	Rp 579.717.300	5
CLM 16	186.471	Rp 2.321.576.400	188.392	Rp 2.345.480.400	1
CLMM 16	1.352	Rp 16.832.400	1.157	Rp 14.407.763	-15

Sumber: Data Terolah PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember 2014

Tabel 4.5 memiliki pencapaian target penjualan yang berbeda-beda untuk setiap jenis produk. Secara kumulatif hanya terdapat 2 produk saja yang mampu mencapai target penjualan pada tahun 2013 yaitu produk rokok ClasMild 12 dan ClasMild 16. Kenaikan target penjualan terbesar diperoleh dari penjualan produk rokok ClasMild 12 dengan kenaikan sebesar 5% atau Rp 579.717.300 (84.017 bal) dari target penjual yang ditetapkan sebesar Rp 552.193.200 (80.028 bal) pada tahun 2013 dan perolehan target penjualan terendah diperoleh oleh penjualan produk rokok ClasMild Menthol 16, karena penjualan yang mampu dicapai hanya sebesar Rp 14.407.763 (1.157 bal) dari pencapaian yang harus dicapai sebesar Rp 17.156.100 (1.378 bal) atau mengalami penurunan -15% pada tahun 2013.

Tabel 4.6
Daftar Target dan Aktual Penjualan Periode Tahun 2014
(Per Jenis Produk)

Jenis Produk	Target		Aktual		Penyimpangan (%)
	Bal	Jumlah	Bal	Jumlah	
CLM 12	84.240	Rp 753.948.000	104.171	Rp 932.330.450	24
CLM 16	196.300	Rp 2.542.085.000	192.836	Rp 2.497.226.200	-2
CLMM 16	1.456	Rp 18.855.200	798	Rp 10.334.100	-46

Sumber: Data Terolah PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember 2014

Tabel 4.6 juga memiliki pencapaian target penjualan yang berbeda-beda. Untuk pencapaian di tahun 2014 PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember hanya 1 produk saja yang mampu mencapai target penjualan yakni produk rokok ClasMild 12 dengan persentase kenaikan sebesar 24% atau Rp 932.330.450 (104.171 bal) dari target penjualan sebesar Rp 753.948.000 (84.240 bal) dan untuk 2 produk

ClasMild 16 dan ClasMild Menthol 16 belum mampu mencapai target penjualan yang telah ditetapkan. Target penjualan terendah diperoleh oleh penjualan produk rokok ClasMild Menthol 16, hal ini disebabkan penjualan yang mampu dicapai hanya sebesar Rp 10.334.100 (798 bal) dari pencapaian yang harus dicapai Rp 18.855.200 (1.456 bal) atau mengalami penurunan -46% pada tahun 2014.

Khusus produk rokok ClasMild Menthol 16 PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember hampir tidak pernah mencapai target penjualan yang telah dianggarkan pada tahun 2013 maupun pada tahun 2014, hal ini disebabkan bahawa produk ClasMild Menthol 16 bukan merupakan produk unggulan perusahaan, tetapi hanya digunakan sebagai produk selingan pasar agar konsumen tidak merasa bosan dengan produk ClasMild yang telah ada. Pernyataan ini juga ditegaskan oleh Bapak Darminto selaku Kepala Cabang PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember.

“ Khusus untuk produk CLMM perusahaan memang hampir tidak pernah mencapai target yang dianggarkan, mengapa? karena produk CLMM memang bukan produk unggulan, tetapi hanya sebagai produk selingan pasar agar konsumen tidak merasa bosan, selain itu yang mengkonsumsi dari produk CLMM adalah sebagian besar wanita jadi ini merupakan salah satu alasan mengapa untuk produk CLMM perusahaan tidak dapat mencapai target yang telah ditentukan ”.

Dengan melihat Tabel-tabel diatas dapat disimpulkan bahwa pencapaian target penjualan paling baik berada pada tahun 2013. Hal ini dikarenakan bahwa pada tahun 2013 walaupun mampu meningkatkan penjualan secara tidak signifikan tetapi pada tahun tersebut perusahaan mampu untuk mencapai target pada 2 jenis produk penjualan yaitu ClasMild 12 dan ClasMild 16. Pada tahun 2014 walaupun sempat tidak dapat mencapai target penjualan selama 6 bulan, tetapi mampu menaikkan hasil pencapaian penjualan sebesar 24% dari tahun 2013 untuk produk ClasMild 12.

Pada tahun 2014 target penjualan yang ditetapkan tidak dapat dicapai secara maksimal oleh perusahaan. Tidak dapat dicapainya target selama 6 bulan pada periode tersebut dapat disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya

gencarnya program kompetitor yang membatasi penjualan produk ClasMild sehingga dapat berdampak penurunan penjualan baik itu ditingkat *retailed* maupun di level grosir dan faktor cuaca yang memasuki musim penghujan sehingga menyebabkan munculnya rokok tembakau kemasan yang mulai berkembang dipasar yang sama ada juga faktor dari bagian promosi yang memiliki gebyar program belum mampu menyentuh *new smoker* sehingga diperlukan formulasi yang lebih jitu untuk membentuk *grand image* yang lebih mengena untuk pasar.

Dalam menyikapi permasalahan tidak tercapainya target penjualan selama 6 bulan yakni pada bulan Januari, Februari, Maret, Mei, Juni dan Juli tidak membuat manajer penjualan menjadi pesimis, tetapi keadaan seperti ini membuat manajer penjualan semakin termotivasi untuk meningkatkan penjualan di bulan selanjutnya dan dapat meningkatkan penjualan secara kumulatif pada tahun 2014.

Untuk dapat meningkatkan pencapaian target penjualan Kepala Cabang PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember selaku manajer penjualan melakukan beberapa hal diantaranya dengan tetap melaksanakan program promosi yang sudah terjadwal tetapi lebih menekankan pada strategi yang maksimal. Strategi yang digunakan oleh perusahaan adalah *Trade Promo* dan *Consumer Promo*. Strategi ini dirasa sangat tepat karena kedua strategi tersebut mampu menyentuh pasar secara langsung dan apabila manajer penjualan akan menggunakan strategi tersebut dirasa akan lebih efektif karena sebelum menetapkan strategi penjualan, manajer akan melakukan evaluasi untuk melihat sejauh mana strategi tersebut mampu menunjang dalam mencapai target penjualan. Jadi dengan dilakukan evaluasi strategi penjualan akan meminimalisir resiko yang akan terjadi pada saat strategi berjalan secara langsung. Hasil dari kerja sama dan kerja keras secara maksimal oleh manajer penjualan yang dibantu dengan team leader dan bagian promosi mampu membuktikan bahwa target penjualan dapat terpenuhi secara kumulatif untuk periode tahun 2014.

Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja manajer dapat dikatakan baik pada tahun 2014 walaupun jika dilihat pada laporan target penjualan mingguan pada tahun 2013 memiliki hasil yang lebih baik, tetapi laporan yang digunakan dalam penilaian kinerja manajer adalah laporan yang

bersifat tahunan dengan melihat *average* dari penjualan apakah telah memenuhi target atau tidak memenuhi target, selain itu target penjualan yang ada pada tahun 2014 telah dinaikkan sebesar +/- 5% dari tahun 2013 sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja manajer pada tahun 2014 dikatakan lebih baik dari pada tahun 2013.

4.4 Analisis Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan

Perusahaan telah menetapkan laporan pertanggungjawaban pusat pendapatan sebagai dasar standar dalam menilai kinerja manajer 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 penjualan dengan realisasi penjualan yang berada pada laporan pertanggungjawaban pendapatan pada tahun 2013 dan tahun 2014.

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, PT. Niaga Nusa Abadi Cabang 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 PT. Niaga Nusa Abadi Cabang 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 Kepala Cabang PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember.

“ ya, 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 ”.

Berdasarkan laporan pertanggungjawaban yang ada pada tahun 2013 dan 2014, kinerja manajer penjualan dapat dikatakan baik pada tahun 2014. Hal ini disebabkan untuk tahun 2014 walaupun perusahaan tidak dapat memenuhi target penjualan yang ditetapkan selama 6 bulan, tetapi tidak membuat manajer penjualan menyerah dan tetap membuktikan bahwa pada akhirnya perusahaan mampu untuk meningkatkan hasil pencapaian target penjualan sebesar 297.805 bal atau 5,61% dari 281.996 bal/tahun untuk semua jenis produk ClasMild dan ClasMild Menthol meskipun target penjualan telah dinaikan +/- 5% dari tahun 2013.

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. Sedangkan apabila Kantor Pusat melakukan penilaian kinerja perkwartal ataupun persemester, dirasa tidak akan efektif karena jika dilihat dari laporan pertanggungjawaban pendapatan PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember beberapa kali tidak dapat mencapai target penjualan pada bulan-bulan tertentu tetapi secara kumulatif PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember mampu untuk meningkatkan penjualannya dan memenuhi target penjualan.

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.

BAB 5. KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil implementasi akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja manajer pusat pendapatan pada PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Struktur organisasi pada PT. Niaga Nusa Abadi Cabang 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 pelaksanaan tugas yang telah diberikan dan juga mempermudah manajemen untuk melakukan pengawasan terhadap setiap bidang yang ada pada PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember.
3. Dalam proses penyusunan target penjualan, manajer penjualan tidak turut serta dalam proses penyusunannya, manajer penjualan hanya turut serta sampai proses melaporkan realisasi penjualan yang telah tercapai ditahun tersebut.
4. Pada tahun 2014 perusahaan tidak dapat mencapai target penjualan selama 6 bulan, hal ini disebabkan oleh beberapa faktor internal dan eksternal perusahaan. Dalam mengatasi hal tersebut manajer penjualan memfokuskan terhadap strategi yang digunakan yaitu *Trade Promo* dan *Consumer Promo*.
5. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam mengendalikan dan mengevaluasi kinerja manajer pusat pendapatan pada PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember telah berjalan secara efektif. Hal ini dibuktikan dengan adanya peningkatan volume penjualan yang terjadi pada tahun 2014 yaitu sebanyak 104.171 bal/tahun jika dibandingkan dengan volume

penjualan pada tahun 2013 sebanyak 84.017 bal/tahun atau kenaikan target penjualan sebesar 5,61% dari tahun 2013.

6. Perusahaan menetapkan suatu kebijakan untuk memberikan *reward* dan *punishment* bagi para manajer pusat pertanggungjawaban terhadap kemampuannya dalam mencapai target penjualan yang telah ditetapkan.

5.2 Keterbatasan

Beberapa keterbatasan yang terdapat pada penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

1. Dalam menjalankan penelitian ini, peneliti kurang mendalami mengenai permasalahan faktor-faktor internal yang menjadi salah satu penyebab terjadinya penurunan target penjualan sehingga tidak dapat diketahui seberapa jauh faktor ini dapat berpengaruh terhadap target penjualan pada objek penelitian.
2. Penelitian ini hanya didasarkan pada satu pusat pertanggungjawaban yaitu pusat pendapatan saja sehingga tidak dapat menggambarkan kinerja pada pusat pertanggungjawaban yang lainnya.

5.3 Saran

Selain dari kesimpulan dan keterbatasan yang telah dikemukakan diatas, 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 Kepala Cabang dalam menelusuri lebih lanjut mengenai faktor-faktor internal yang menjadi salah satu penyebab permasalahan pada objek yang diteliti.
2. Bagi penelitian selanjutnya, sebaiknya penelitian tidak hanya dilakukan pada satu pusat pertanggungjawaban saja, tetapi bisa dengan menggunakan pusat pertanggungjawaban yang lain. Dengan tujuan agar dapat dilakukan penilaian kinerja pada PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan dan Anggarini, Yunita. 2007. *Anggaran Bisnis*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Penerbit UPP STIMYKPN.
- Anthony, Robert N dan Vijay Govindarajan, 2009. *Management Control System*, Edisi Sebelas, Buku Satu, Terjemahan F.X. Kurniawan Tjakranadi. Jakarta: PT. Salemba Empat.
- Anjasmoro, Mega. 2010. *Adopsi International Financial Report Standart: "Kebutuhan atau Paksaan?" Studi Kasus Pada PT. Garuda Airlines Indonesia*. Skripsi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Anwar, Iyang Sri. 2013. *Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Prestasi Kerja Pada PT. Telkom Witel Jatim Timur (Jember)*. Skripsi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Hambrata, Hade. 2007. *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan Pada PT. Rajawali Nusindo Cabang Medan*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Sumatra Utara.
- Hansen, Don R, dan Maryanne M. Mowen., 2005 *Management Accounting*, Edisi Tujuh, Buku Dua, Terjemahan Dewi Fitriasi dan Denny Arnos Kwari. Jakarta: PT. Salemba Empat.
- Harahap, Sofyan Syafri. 2001. *Budgeting Penganggaran: Perencanaan Lengkap Untuk Membantu Manajemen*. Edisi Pertama, Cetakan Kedua, Jakarta: PT. Indah Karya (Persero) Raja Grafindo Persada.
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Moleong, 2011. *Metodologi Kualitatif* Edisi Revisi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Mulyadi, 2001. *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi Ketiga. Cetakan Ketiga. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2012. *Akuntansi Biaya*. Edisi Kelima. Cetakan Sebelas. Yogyakarta: BPFE.
- Pangaow, Fione Fita. 2013. *Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Salah Satu Dasar Penilaian Prestasi Manajemen Pada PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk*. Jurnal Emba Vol. 1, No.3, Juni 2013.

- Pramitari, Zukhri, Tripalupi, Lulup Endah. 2014. *Analisis Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Penilaian Kinerja Karyawan Pada UD. Sangging Serasi Tabanan*. Jurnal Emba Vol 1, No.4.
- Sanusi, Anwar. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Selamat, Ilat, Tirayoh, Victoria. Z. 2014. *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan Pada PT. Asean Motor International Cabang Manado*. Jurnal Emba Vol. 2, No.2, Juni 2014.
- Siagian, Dewi. 2005. *Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Suatu Alat Pengawasan Manajemen Terhadap Biaya Produksi Pada PTPN II (Persero) Tanjung Morawa*. Skripsi. Medan: Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta Bandung
- Supriyono, R. A., 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Revisi. Buku Yogyakarta: BPFE-UGM
- Suwandi. 2008. *Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Prestasi Kerja*. Jurnal Lugod Vol.6, No.1, Juli 2008:55-70. Gresik
- Tin dan Hidayat, Taufik. 2012. *Analisis Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajer Pusat Laba di Warung Paskal Bandung*. Jurnal Akuntansi Vol.4, No.2, November 2012.
- Taufan Athar. (2010). "Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Bantu Manajemen dalam Pengendalian Biaya". Skripsi Medan, Prodi Akuntansi, Uneversitas Sumtra Utara.
- Uli, Megah Marindah. (2009). *Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT. Astra International, Tbk-Tso Cabang Sisingamangaraja-Medan*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Sumatra Utara.
- Viyanti dan Tin, Se. 2010. *Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Terhadap Prestasi Kerja*. Jurnal Ilmiah Akuntansi Tahun ke-1, No. 3.

Lampiran 1 : Daftar Pertanyaan Wawancara

Waktu : Januari – Maret 2015

Tempat : PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember

Informan : Bp. Darminto (Kepala Cabang)

I. Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban

1. Apa yang anda ketahui tentang akuntansi pertanggungjawaban?
2. Apakah perusahaan telah menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban? Dan seberapa penting akuntansi pertanggungjawaban menurut pendapat anda?

II. Proses Penyusunan Target Penjualan

1. Siapakah yang bertanggungjawab dalam pembuatan target penjualan bagi perusahaan?
2. Apakah target penjualan disetiap daerah sama untuk setiap tahunnya?
3. Bagaimana proses penyusunan target yang diterapkan pada perusahaan?
4. Mengapa anda selaku manajer penjualan tidak diikut sertakan dalam penyusunan target penjualan?
5. Apakah selalu ada kenaikan target penjualan disetiap tahunnya?
6. Apa yang dilakukan manajer penjualan apabila mengetahui bahwa target penjualan yang direncanakan tidak dapat terpenuhi?
7. Apakah pernah bapak merasa bahwa target penjualan yang ditentukan oleh Kantor Pusat terlalu tinggi? Lalu langkah apa yang bapak lakukan?
8. Apakah setiap daerah memiliki Regional Manajer yang sama?
9. Berapa lama proses penyusunan target penjualan yang ada pada PT. Niaga Nusa Abadi? Dan kapan penerbitan target penjualan yang akan direalisasikan pada tahun mendatang?
10. Metode apa yang digunakan dalam proses penyusunan target penjualan di PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember?

11. Faktor-faktor apa saja yang dipertimbangkan oleh perusahaan dalam penyusunan target penjualan?

III. Kinerja Manajer

1. Apakah perusahaan melakukan evaluasi terhadap kinerja manajer penjualan? Jika Ya, kapan evaluasi tersebut dilaksanakan? Jika Tidak, apa alasannya?
2. Apakah ada pemberian *reward* atau *punishment* kepada manajer penjualan terhadap pencapaian target penjualan? Jika ada, dalam bentuk apa *reward* atau *punishment* tersebut diberikan?
3. Menurut anda, apakah penting penilaian terhadap kinerja manajer ini dilakukan?
4. Apakah kinerja manajerial dapat dilihat dari strategi yang dibuatnya? Misalnya apabila strategi berhasil meningkatkan penjualan maka kinerja manajer dapat dikatakan baik, atau bagaimana?

IV. Strategi Penjualan dan Program Penjualan

1. Mengenai strategi penjualan, apakah dalam satu tahun pernah terjadi pergantian program penjualan atau program ini memang dilakukan untuk satu tahun berjalan?
2. Strategi seperti apa yang biasanya dilakukan oleh perusahaan dalam menunjang penjualan atau dalam meningkatkan omzet penjualan?
3. Menurut pendapat anda, lebih penting mana antara melakukan promosi produk dengan keberadaan program?
4. Strategi seperti apa yang dirasa kurang berhasil dalam melaksanakan program penjualan? Apakah sering perusahaan mengganti program promosi?

V. Pertanyaan Tambahan

1. Mengapa nama pabrik yang memproduksi produk ini dibedakan atau harus dipisahkan dari perusahaan distributornya?
2. Mengapa untuk penjualan produk tertentu seperti ClasMild Menthol perusahaan hampir tidak dapat mencapai target penjualan pada tahun 2013 dan 2014? Apa penyebab timbulnya permasalahan yang terjadi?

Lampiran 2 : Hasil Wawancara

Waktu : Januari – Maret 2015

Tempat : PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember

Informan : Bp. Darminto (Kepala Cabang)

I. Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban

1. Apa yang anda ketahui tentang akuntansi pertanggungjawaban?

Jawab: “Akuntansi pertanggungjawaban itu sebuah sistem dimana dalam akuntansi pertanggungjawaban dapat dilihat siapa orang yang akan bertanggungjawab dalam melaksanakan tugasnya masing-masing. Jika perusahaan distributor seperti PT. Niaga Nusa Abadi ini sebagai pusat pendapatan saja karena PT. Niaga Nusa Abadi hanya bertugas menghasilkan pendapatan saja dari penjualan yang dilakukannya.”

2. Apakah perusahaan telah menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban? Dan seberapa penting akuntansi pertanggungjawaban menurut pendapat anda?

Jawab: “Ya, perusahaan telah menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban, dimana hal ini dapat dilihat dari struktur organisasi yang ada, dimana memang telah terdapat garis wewenang dan tanggung jawab untuk setiap jabatan yang ada di perusahaan, seperti halnya Kantor Cabang sebagai Pusat Pendapatan perusahaan. Hal ini diterapkan untuk menunjang pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Jadi saya rasa struktur organisasi memang penting untuk pengawasan dan pelaksanaan tugas di perusahaan.”

II. Proses Penyusunan Target Penjualan

1. Siapakah yang bertanggungjawab dalam pembuatan target penjualan bagi perusahaan?

Jawab: “Karena PT. Niaga Nusa Abadi merupakan perusahaan distributor yang dituntut untuk mendapatkan laba dengan melakukan penjualan sesuai

dengan pusat pendapatan, maka yang bertanggungjawab dalam pembuatan target adalah Kantor Pusat. Kantor Cabang hanya menjalankan dan melaksanakan yang sesuai dengan SOP dari Kantor Pusat, tetapi untuk strategi penjualan, masing-masing Kepala Cabang mengatur sendiri strategi yang digunakan dalam penjualan produk.”

2. Apakah target penjualan disetiap daerah sama untuk setiap tahunnya?

Jawab: “Tidak, target penjualan yang ditentukan oleh Kantor Pusat berbeda-beda di tiap daerahnya sesuai dengan target yang sudah ada pada tahun sebelumnya dan target ini akan disesuaikan dengan masing-masing daerah pemasarannya.”

3. Bagaimana proses penyusunan target yang diterapkan pada perusahaan?

Jawab: “Saya juga kurang mengetahui secara pasti prosesnya bagaimana, tetapi secara garis besar target penjualan disusun oleh Manajer penjualan yang memberikan laporan pertanggungjawaban kepada Regional Manajer, yang nantinya Regional Manajer memberikan laporan tersebut kepada Senior Manajer. Di Kantor Pusat, Senior Manajer akan melaporkan laporan pertanggungjawaban yang berisi mengenai hasil penjualan pada tahun tersebut kepada Direksi. Setelah itu, Direksi akan mengadakan pertemuan bersama Dewan Komisaris untuk membahas target penjualan yang telah diajukan oleh Senior Manajer. Jika pengajuan dari Senior Manajer disetujui maka akan dilakukan penandatanganan bersama yang nantinya akan digunakan sebagai acuan yang akan dicapai untuk tahun yang akan datang. Setelah itu target penjualan akan dikirim kembali ke kantor cabang melalui Regional Manjer untuk direalisasikan pada tahun mendatang.”

4. Mengapa anda selaku manajer penjualan tidak diikut sertakan dalam penyusunan target penjualan?

Jawab: “Saya rasa itu tidak perlu, karena sudah ada Regional Manajer yang mewakili dari beberapa daerah yang dipegangnya. Karena Regional Manajer dalam keikut sertaannya di penyusunan target penjualan itu sudah

membawa data-data yang berasal dari manajer penjualan di kantor cabang. Jadi saya rasa itu tidak perlu.”

5. Apakah selalu ada kenaikan target penjualan disetiap tahunnya?

Jawab: :Tidak, karena target penjualan untuk setiap tahunnya sudah diperhitungkan perusahaan dengan mempertimbangkan pertumbuhan perekonomian seperti kenaikan bahan baku, inflasi dan lain-lain. Jadi tidak menutup kemungkinan bahwa target penjualan pertahunnya bisa naik atau pun turun.”

6. Apa yang dilakukan manajer penjualan apabila mengetahui bahwa target penjualan yang direncanakan tidak dapat terpenuhi?

Jawab: “Selaku manajer penjualan, saya akan melakukan evluasi mengenai mengapa target tersebut bisa tidak terpenuhi. Evaluasi yang dilakukan dapat berupa evaluasi yang bersifat internal dan eksternal.”

7. Apakah pernah bapak merasa bahwa target penjualan yang ditentukan oleh Kantor Pusat terlalu tinggi? Lalu langkah apa yang bapak lakukan?

Jawab: “Pernah, pada waktu itu saya merasa bahwa target yang ditetapkan oleh kantor pusat memang cukup tinggi, lalu saya konfirmasi dengan Regional Manager mengenai target penjualan yang terlalu tinggi. Jadi adanya target penjualan yang terlalu tinggi itu merupakan salah satu motivasi saya walaupun saya tau itu tidak akan tercapai tetapi target penjualan untuk tahun berjalan tidak akan di ganti. Hanya saja nanti pendapat saya akan digunakan sebagai bahan evaluasi untuk menentukan target di tahun yang akan datang. Yang terpenting adalah komunikasi, dan melaporkan bahwa target tersebut tidak akan tercapai karena kita yang mengetahui daerah yang kita pimpin, seperti itu.”

8. Apakah setiap daerah memiliki Regional Manajer yang sama?

Jawab: “Setiap cabang memiliki Regional Manajernya masing-masing. Untuk Regional Manajer di Jawa Timur yang salah satunya adalah Cabang Jember bernama Bapak Budi Janto Widjojo.”

9. Berapa lama proses penyusunan target penjualan yang ada pada PT. Niaga Nusa Abadi? Dan kapan penerbitan target penjualan yang akan direalisasikan pada tahun mendatang?

Jawab: “Penyusunan target penjualan biasanya dilakukan dalam jangka waktu kurang lebih 1 minggu, dan penyusunan tersebut dilakukan pada minggu ke 3 bulan Desember. Jadi pada minggu ke 4 telah diberikan informasi oleh Regional Manajer mengenai target yang harus direalisasikan ditahun yang akan datang.”

10. Metode apa yang diterapkan dalam proses penyusunan target penjualan di PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember?

Jawab: “Proses penyusunan target penjualan yang diterapkan yaitu *Top Down*, dimana target penjualan dibuat dan dirancang oleh Kantor Pusat dan Kepala Cabang selaku manajer pusat pendapatan hanya menjalankan target yang telah dibuat oleh Kantor Pusat dan membuat strategi penjualan agar target tersebut dapat terpenuhi.”

11. Faktor-faktor apa saja yang dipertimbangkan oleh perusahaan dalam penyusunan target penjualan?

Jawab: “Dalam penyusunan target penjualan, perusahaan melihat dari biaya operasional, volume penjualan dan seberapa besar aktual penjualan yang telah dicapai ditahun sebelumnya untuk menentukan target dimasa yang akan datang.”

III. Kinerja Manajer

1. Apakah perusahaan melakukan evaluasi terhadap kinerja manajer penjualan? Jika Ya, kapan evaluasi tersebut dilaksanakan? Jika Tidak, apa alasannya?

Jawab: “Ya, 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 penjualan. Tetapi biasanya akan dilakukan pertemuan 6

bulan sekali untuk membahas apakah target yang telah ditetapkan sudah berjalan dengan baik atau belum.”

2. Apakah ada pemberian *reward* atau *punishment* kepada manajer penjualan terhadap pencapaian target penjualan? Jika ada, dalam bentuk apa *reward* atau *punishment* tersebut diberikan?

Jawab: “Ya, ada.. perusahaan juga memberikan *reward* kepada manajer apabila manajer mampu mencapai target atau menjalankan tugasnya dengan baik, *reward* yang diberikan perusahaan terhadap manajer biasanya berbentuk bonus atau insentif dari Kantor Pusat. Apabila terdapat manajer yang tidak mampu mengerjakan tugasnya dengan baik tidak ada *punishment* atau hukuman, hanya saja tidak mendapat insentif dan akan dilakukan evaluasi ulang yang lebih intensif lagi untuk target ditahun berikutnya sesuai dengan pencapaian di tahun berjalan.

3. Menurut anda, apakah penting penilaian terhadap kinerja manajer ini dilakukan?

Jawab: “Kalo menurut saya hal itu penting ya, karena untuk memotivasi kinerja manajer dan memacu agar setiap manajer mampu bertanggungjawab terhadap tugas yang dibebankan kepadanya.”

4. Apakah kinerja manajerial dapat dilihat dari strategi yang dibuatnya? Misalnya apabila strategi berhasil meningkatkan penjualan maka kinerja manajer dapat dikatakan baik, atau bagaimana?

Jawab: “Kinerja manajer tidak dapat dilihat dari strategi yang dikerjakannya, karena yang dilihat harus real dan itu didapat dari seberapa besar omzet atau target penjualan yang mampu dicapai. Memang target penjualan dapat dicapai karena strategi dan program yang ada. Tetapi untuk menilai kinerja manajernya kita harus melihat dari laporan pertanggungjawaban yang ada.”

IV. Strategi Penjualan dan Program Penjualan

1. Mengenai strategi penjualan, apakah dalam satu tahun pernah terjadi pergantian program penjualan atau program ini memang dilakukan untuk satu tahun berjalan?

Jawab: “Jadi begini, Kepala cabang untuk setiap tahun akan melakukan evaluasi terhadap program yang telah dilakukan di tahun lalu, apabila program tersebut mampu untuk menunjang target penjualan maka program tersebut akan dilanjutkan dan apabila tidak berhasil maka akan dilakukan program baru sebagai terobosan dalam penjualan.”

2. Strategi seperti apa yang biasanya dilakukan oleh perusahaan dalam menunjang penjualan atau dalam meningkatkan omzet penjualan?

Jawab: Terdapat 2 program pendukung yang biasa dilakukan oleh perusahaan yaitu *Trade Promo* dan *Consumer Promo*. *Trade Promo* adalah salah satu program promosi penjualan yang dilaksanakan pada tingkat pengecer ataupun grosir besar misalnya pembelian 5 bungkus rokok mendapatkan 1 buah kaos untuk tingkat pengecer sedangkan untuk tingkat grosir yang pembeliannya lebih banyak akan diadakan *gathering* dengan bermacam-macam hadiah yang menarik. Hal ini dilakukan untuk mempermudah produk masuk ke pasar dan meningkatkan kepercayaan tersendiri kepada para penjual. Sedangkan *Consumer Promo* adalah suatu kegiatan program promosi penjualan yang tidak jauh berbeda dengan *Trade Promo*. Perbedaannya hanya terdapat pada sasarannya saja, jika *Consumer Promo* hanya berfokus dan berkaitan langsung dengan konsumen yang membeli produk misalnya ada suatu event di daerah tersebut, dengan mendapatkan rokok gratis pada saat dilakukannya pembelian tiket di event tersebut.

3. Menurut pendapat anda, lebih penting mana antara melakukan promosi produk dengan keberadaan program?

Jawab: “Kalo menurut pendapat saya, semua harus berjalan seimbang. Dikarenakan semua itu dilakukan sama-sama untuk meningkatkan omzet atau target penjualan.”

4. Strategi seperti apa yang dirasa kurang berhasil dalam melaksanakan program penjualan? Apakah sering perusahaan mengganti program promosi?

Jawab: “Program promosi berjalan per periode misalnya 1 tahun, per semester atau perkuartal (3 bulan). Keberhasilan program bisa dilihat setelah program itu berjalan jadi tidak dapat dilihat pada masa itu. Jadi program itu dikatakan berhasil dilihat dari omzet yang didapat pada tahun berjalan tersebut. Program yang dilakukan oleh perusahaan dapat bersifat jangka pendek dan jangka panjang. Program jangka pendek berkenaan dengan konsumen sedangkan untuk program jangka panjang berhubungan dengan investasi misalnya *SIO* (strategi investasi outlet) contohnya pemasangan *billboard*. Untuk program di setiap tahunnya dapat berbeda-beda karena kita juga melihat program yang diadakan oleh kompetitor, kita boleh meniru program kompetitor tetapi kita harus mengetahui seberapa berhasil program yang pernah dijalankan oleh kompetitor tersebut.”

V. Pertanyaan Tambahan

1. Mengapa nama pabrik yang memproduksi produk ini dibedakan atau harus dipisahkan dari perusahaan distributornya?

Jawab: “Perusahaan mengikuti peraturan pemerintah yang menyatakan bahwa nama pabrik harus dipisahkan dengan nama distributornya. Misalnya untuk nama pabrik menggunakan PT. Nojorono Tobacco International dengan jenis produk ClasMild sedangkan untuk perusahaan distributor diseluruh Indonesia menggunakan nama PT. Niaga Nusa Abadi. Jadi untuk setiap produk memiliki pabrik masing-masing untuk memproduksi produk tetapi tetap menggunakan nama PT. Niaga Nusa Abadi sebagai perusahaan distributor hal ini dikarenakan untuk perusahaan distributor diperbolehkan menjual berbagai macam produk.”

2. Mengapa untuk penjualan produk tertentu seperti ClasMild Menthol perusahaan hampir tidak dapat mencapai target penjualan pada tahun 2013 dan 2014? Apa penyebab timbulnya permasalahan yang terjadi?

Jawab: “Khusus untuk produk CLMM perusahaan memang hampir tidak pernah mencapai target yang ditetapkan, mengapa? karena produk CLMM memang bukan produk unggulan, tetapi hanya sebagai selingan pasar agar konsumen tidak merasa bosan, selain itu yang mengkonsumsi dari produk CLMM adalah sebagian besar wanita jadi ini merupakan salah satu alasan mengapa untuk produk CLMM perusahaan tidak dapat mencapai target penjualan yang telah ditentukan.”