

Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember

(The Implementation Of Responsibility Accounting In Assessment Revenue Center Manager Performance At PT. Niaga Nusa Abadi Branch Jember)

Arie Dwijayanti

Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember (UNEJ)

Jln. Kalimantan 37, Jember 68121

E-mail: arie_dije@ymail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat pendapatan pada PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember terutama mengenai ketidakberhasilan perusahaan dalam mencapai target penjualan. 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.

Abstract

The research is to disclosure the implementation of responsibility accounting on the sales department of the company's failure in concentrating on achieving sales targets and how responsibility accounting systems applied 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.

Pendahuluan

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. 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.

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.

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".

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 latar belakang yang telah dipaparkan penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana implementasi akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja manajer pusat pendapatan pada PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember.

Metode 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. Jenis data yang dibutuhkan meliputi data primer berupa wawancara dan data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini meliputi sejarah perusahaan, struktur organisasi beserta uraian tugasnya dan laporan pertanggungjawaban pusat pendapatan.

Metode Analisis Data

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 anggaran dan realisasi anggaran yang ada pada pusat pendapatan, kemudian hasil perhitungan ditelaah sehingga memberikan gambaran dan penjelasan menyeluruh tentang masalah yang diteliti. Keabsahan data yang digunakan oleh penulis adalah dengan menggunakan triangulasi. Triangulasi yang digunakan adalah triangulasi data yang menggunakan berbagai data seperti laporan keuangan, dokumen terkait, serta hasil wawancara, atau dengan mewawancarai lebih dari satu subjek yang dianggap memiliki sudut pandang yang berbeda (Sugiyono, 2013:83).

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Analisis Struktur Organisasi Perusahaan

1. Profil Perusahaan

PT. Nojorono Tobacco International adalah sebuah perusahaan rokok di Indonesia yang bermarkas 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 bebrbentuk perusahaan firma dengan sistem permodalan dari kalangan keluarga/saudara dekat sendiri. Dengan alasan pengembangan perusahaan sehingga para pemimpin perusahaan merasa bahwa konsep fima 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 "Paberik Tembakau PT Nojorono Kudus", dengan produk andalanya berupa Sigaret Kretek Tangan (SKT) dengan merek Minak Djinggo yang sasaran pasarnya adalah kalangan kelas menengah kebawah.

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 kesuksesannya 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.

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.

2. Struktur Organisasi Perusahaan

Perusahaan akan dikatakan berhasil apabila dapat 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.

Tujuan mengungkap struktur organisasi dilakukan 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 tanggungjawab yang jelas antara suatu bagian dengan bagian lainnya.

PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember memiliki beberapa bagian dalam struktur organisasi yang terbagi menjadi:

a. Bagian Penjualan

Bagian pejualan merupakan saluran yang digunakan perusahaan untuk meningkatkan pendapatan dan menyalurkan produk dari produsen sampai ke konsumen. Bagian penjualan pada PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember dipimpin oleh seorang Kepala Cabang yang bertanggungjawab teradap semua operasional yang berada pada Kantor Cabang. Kepala Cabang dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh Sales Supervisor dan Ass. Sales Supervisor selain itu ada juga Supervisor Promosi dan Ass. Supervisor Promosi.

Sales Supervisor pada perusahaan bertanggungjawab terhadap strategi operasional penjualan secara keseluruhan sedangkan Ass. Sales Supervisor membantu tugas dari Sales Supervisor. Sales Supervisor juga dibantu oleh beberapa team leader sebagai koordinator dari team pelaksana yang berada dibawahnya dalam melaksanakan kegiatan perusahaan.

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.

b. Bagian Administrasi

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.

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 tanggungjawab untuk setiap bagian pada perusahaan sudah sesuai dengan struktur organisasi yang ada.

Pembagian tugas yang sesuai dengan fungsi dan bagiannya masing-masing akan membuat manajemen mengetahui dengan jelas mengenai tugas dan tanggungjawab 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.

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. Proses penyusunan anggaran penjualan merupakan langkah awal dan faktor penting sebelum perusahaan menghitung estimasi perolehan laba melalui penjualan produk yang dilakukan.

PT. Niaga Nusa Abadi Cabang Jember menerapkan metode *Top Down* dalam proses penyusunan anggaran. 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 yang telah ditetapkan.

Penyusunan anggaran yang efektif dapat melibatkan setiap unit organisasi dalam perusahaan, agar setiap unit dapat memiliki rasa tanggungjawab untuk melaksanakan anggaran yang telah ditetapkan. Berikut diuraikan proses penyusunan anggaran 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 setuju 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 anggaran 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 anggaran untuk setiap cabang yang ada di seluruh Indonesia.

Dengan tidak diikuti 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.

Analisis Target dan Aktual Penjualan 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 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 anggaran penjualan dengan realisasi penjualan, dan dari hasil perbandingan tersebut akan diperoleh selisih yang disebut dengan penyimpangan dari anggaran dan realisasinya. Penyimpangan atau selisih dari anggaran penjualan dan realisasi penjualan dapat bersifat menguntungkan maupun merugikan bagi perusahaan. Dari selisih yang diperoleh kemudian akan dilakukan analisis lebih lanjut untuk mengetahui penyebab terjadinya selisih tersebut.

Berikut adalah daftar target dan realisasi penjualan untuk setiap bulannya pada tahun 2013 dan 2014.

Tabel 4.1

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

Bulan	Target Penjualan	Aktual Penjualan	Penyimpangan (%)
Januari	25766	25061	-2,69

Februari	20604	21125	2,53
Maret	20604	20609	0,02
April	25755	27063	5,08
Mei	20604	21715	5,39
Juni	20604	22633	9,85
Juli	25755	27679	7,47
Agustus	20604	14920	-27,59
September	20604	21857	6,08
Oktober	25755	28213	9,54
November	20604	20771	0,81
Desember	20604	21921	6,39
TOTAL	267852	273567	2,13

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 untuk semua jenis produk rokok ClasMild dan ClasMild Menthol.

Tabel 4.1
Daftar Target dan Aktual Penjualan
Periode Tahun 2014
(dalam bal)

Bulan	Target Penjualan	Aktual Penjualan	Penyimpangan (%)
Januari	27115	24882	-8,24
Februari	21692	21587	-0,48
Maret	21692	18251	-15,86
April	27115	30748	13,40
Mei	21692	18953	-12,63
Juni	21692	20259	-6,61
Juli	27115	22794	-15,94
Agustus	21692	32314	48,97
September	21692	25273	16,51
Oktober	27115	32386	19,44
November	21692	25858	19,21
Desember	21692	24500	12,94
TOTAL	281996	297805	5,61

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 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. Pada bulan April 2014 perusahaan mampu meningkatkan pencapaian target penjualan yang telah ditetapkan sebesar 13,40% atau 30.748 bal dari 27.115 bal 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 untuk semua jenis produk rokok ClasMild dan ClasMild Menthol.

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 pencapaian 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 +/- 5% dari tahun 2013.

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*.

Analisis Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan

Perusahaan telah menetapkan anggaran sebagai dasar standar dalam menilai kinerja 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.

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 bonus yang diberikan pada akhir tahun sedangkan untuk *punishment* yang diberikan adalah tidak mendapatkan bonus dan mendapatkan teguran serta akan dilakukannya evaluasi yang lebih intensif untuk target penjualan di periode berikutnya.

Berdasarkan laporan pertanggungjawaban yang ada pada tahun 2013 dan 2014, kinerja manajer penjualan dikatakan baik pada tahun 2014 jika dibandingkan dengan tahun 2013. Hal ini disebabkan 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 pencapaian 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 +/- 5% dari tahun 2013.

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.

Kesimpulan dan Keterbatasan

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan sebelumnya, kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

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. 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*.

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 297.805 bal/tahun jika dibandingkan dengan volume penjualan pada tahun 2013 sebanyak 273.567 bal/tahun. Perusahaan juga menetapkan suatu kebijakan untuk memberikan *reward* dan *punishment* bagi para manajer pusat pertanggungjawaban terhadap kemampuannya dalam pencapaian target penjualan yang telah ditetapkan.

Keterbatasan

Beberapa keterbatasan yang terdapat pada penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

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. Sehingga diharapkan bagi penelitian selanjutnya agar melakukan penelitian lapangan berupa observasi secara mendalam agar peneliti mengetahui dengan jelas mengenai tindakan Kepala Cabang dalam menelusuri lebih lanjut mengenai faktor-faktor internal yang menjadi salah satu penyebab permasalahan pada objek penelitian.

Penelitian ini hanya didasarkan pada satu pusat pertanggungjawaban yaitu pusat pendapatan saja sehingga tidak dapat menggambarkan kinerja pada pusat pertanggungjawaban yang lainnya. 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

- Anthony, Robert N dan Vijay Govindarajan, 2009. *Management Control System*, Edisi Sebelas, Buku Satu, Terjemahan F.X. Kurniawan Tjakrajadi. Jakarta: PT. Salemba Empat.
- Hansen, Don R, dan Maryanne M. Mowen., 2005 *Management Accounting*, Edisi Tujuh, Buku Dua, Terjemahan Dewi Fitriani dan Denny Arnos Kwari. Jakarta: PT. Salemba Empat.
- Mulyadi. 2012. *Akuntansi Biaya*. Edisi Kelima. Cetakan Sebelas. Yogyakarta: BPFE.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta Bandung
- 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.

