

**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI
ALAT PENILAIAN PRESTASI KERJA MANAJER SEBAGAI PUSAT
PENDAPATAN
(STUDI KASUS PT SURYA WENANG INDAH MANADO)**

Oleh :

Villia Kumontoy

NIM : 11 042 098



**KEMENTERIAN RISET TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
POLITEKNIK NEGERI MANADO-JURUSAN AKUNTANSI
PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI KEUANGAN
TAHUN 2015**

ABSTRAK

Kumontoy, Villia, 2015, Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Prestasi Kerja Manajer Sebagai Pusat Pendapatan (Studi Kasus PT. Surya Wenang Indah Manado). Tugas Akhir. Politeknik Negeri Manado. Dosen Pembimbing I: Dr. Hedy D. Rumambi, SE.MM.Ak.CA.CSRS, Dosen Pembimbing II : Jufry Rompas. SE. Msi.

Perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan dalam hal ini PT. Surya Wenang Indah Manado yang kegiatannya selalu berhubungan dengan persediaan, penjualan dan pendapatan, sehingga pusat pertanggungjawaban mempunyai manajer yang bertanggung jawab atas kegiatan yang terjadi didalam pusat yang dipimpinnya.

Metode yang digunakan adalah metode kualitatif merupakan sebuah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang maupun perilaku yang dapat diamati.

Perusahaan menjadikan anggaran sebagai sumber untuk menilai kinerja manajer pusat pendapatan. Sebagai tindak lanjut dari penilaian kinerja ini, perusahaan menetapkan suatu kebijakan pemberian reward maupun punishment. Kinerja manajer harus selalu dievaluasi untuk mengetahui bawahannya (supervisor dan sales) dalam melaksanakan pemasaran dan penjualan.

Evaluasi ini dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran penjualan dengan realisasinya. Berdasarkan perbandingan laporan tersebut akan dapat diketahui besarnya penyimpangan yang terjadi apakah bersifat menguntungkan atau merugikan, dengan adanya penyimpangan-penyimpangan tersebut maka penilaian terhadap manajer dapat dilakukan.

Kata Kunci : Akuntansi Pertanggungjawaban, Penilaian kerja, Pusat pendapatan

ABSTRACT

Kumontoy, Villia, 2015, Application of Responsibility Accounting As Manager Job Performance Assessment Tool For Revenue Center (Case Study PT. Surya Indah Wenang Manado). Final Project . Manado State Polytechnic. lecturers I: Dr. Hedy D. Rumambi, SE.MM.Ak.CA.CSRS, lecturers II : Jufry Rompas. SE. Msi.

Companies engaged in trade in this case PT. Surya Indah Wenang Manado, whose activities are always associated with inventory, sales and revenue, so the manager has a responsibility center that is responsible for the activities that occur within the central lead.

The method used is qualitative method is a research procedure that produces descriptive data in the form of words written or spoken of people and behaviors that can be observed.

The company makes the budget as a source for revenue center managers assess performance. As a follow up of the performance appraisal, the company establishes a policy of reward and punishment. Performance manager should always be evaluated for subordinates (supervisor and sales) in carrying out marketing and sales.

Keywords: Accounting Accountability, Assessment work, the Centre revenue

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus, atas berkat dan penyertaan Nya sehingga saya dapat diberikan kekuatan dan kemampuan sehingga dapat menyelesaikan penulisan Tugas Akhir saya dengan baik.

Adapun yang menjadi tujuan dari penulisan Tugas Akhir ini adalah salah satu persyaratan untuk menyelesaikan Pendidikan Sarjana Terapan Akuntansi, di dalam Tugas Akhir ini akan dibahas **PENERAPAN AKUNTASI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENILAIAN PRESTASI KERJA MANAJER SEBAGAI PUSAT PENDAPATAN**. Semoga Tugas Akhir ini dapat bermanfaat bagi instansi, dunia kampus dan para pembaca yang akan membacanya.

Dalam penyusunan Tugas Akhir ini tentu saja bukan merupakan hasil utuh dari ketekunan penulis semata, melainkan tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, baik berupa arahan, masukan ide-ide, dukungan, doa maupun material.

Dalam kesempatan ini, dengan penuh kerendahan hati dan dari lubuk hati yang paling dalam penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Ir. Jemmy Rangan MT, selaku Direktur Politeknik Negeri Manado
2. Ibu Susy Amelia Marentek, SE.MSA, selaku Ketua Jurusan Akuntansi
3. Ibu Ivoletty M. Walukow, SE, M.Si, selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi
4. Bapak Jeffry Otniel Rengku, SE.,MM.AK.CA, selaku Ketua Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Keuangan,
5. Dr. Hedy D.Rumambi, SE.MM.Ak.CA.CSRS, selaku dosen Pembimbing I
6. Jufry Rompas. SE. MSi, selaku Dosen Pembimbing II
7. Bapak Marthen P. Liweru selaku Direktur PT. Surya Wenang Indah Manado
8. Bapak Ricardo Kountul, sebagai Manajer PT. Surya Wenang Indah Manado yang sudah membantu saya dalam pengambilan data (wawancara) untuk pembuatan Tugas Akhir saya
9. Bapak dan Ibu Karyawan PT. Surya Wenang Indah Manado: Ibu Nancy, Kak Elvi, kak Deisy, Ibu Catrine dan Kak Glory yang sudah banyak membantu dan membimbing saya dalam dunia Kerja.

10. Papa dan Mama tercinta, terima kasih untuk semua yang telah diberikan Doa dan dukungan semangat Papa dan Mama yang sangat berarti untuk kemajuan Penulis kedepan. Penulis berharap dapat membalas semua yang telah diberikan bukan berupa material, melainkan menjadi yang terbaik seperti yang diharapkan orang oleh orang tua. *I Love You so much Dad & Mom*
11. Ryan Charles Pakasi yang selalu memberikan semangat dan dukungan serta kasih sayang kepada penulis dalam proses penyelesaian tugas akhir ini. *God Bless Our Relationship*
12. Sahabat yang merangkap Saudara, terima kasih untuk persahabatan yang indah, susah senang tetap bersama, masukkan yang diberikan, serta kebersamaan yang terjalin sampai sekarang. Teman-teman angkatan 2011 Prodi Sarjana Terapan kak mike, Daniel, Alan, kak Inka, Fitria, Emly, Esther, Maria, Marsel, Miriam, Gloria, Mario,dll yang tidak bisa penulis cantumkan semuanya.

Penulis menyadari bahwa penyusunan Tugas Akhir ini masih perlu penyempurnaan, sehingga diharapkan tanggapan dan saran dari semua pihak untuk perbaikannya.

Akhir kata, semoga hasil penulisan ini dapat bermanfaat bagi penulis, dan khususnya pembaca pada umumnya.

Manado, 15 September 2015

Villia Kumontoy

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS TUGAS AKHIR	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT.....	vii
BIOGRAFI.....	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Kegunaan Penelitian.....	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Akuntansi Pertanggungjawaban	5
1. Definisi Akuntansi Pertanggungjawaban	5
2. Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban	6
a. Pusat Biaya.....	6
b. Pusat Pendapatan.....	6
c. Pusat Laba	7
d. Pusat Investasi.....	7
3. Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban	8
4. Penilaian Prestasi Kerja	9
5. Pengertian Manajer	11
6. Pusat Pendapatan	12
2.2 Penelitian Terdahulu.....	13
2.3 Definisi Konseptual	13
2.4 Fokus Penelitian	14
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian	15
3.2 Jenis Penelitian	15
3.3 Sumber Data	15
3.4 Teknik Pengumpulan Data	16
3.5 Teknik Analisis Data	17

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1	Gambaran Umum Perusahaan.....	18
1.	Sejarah PT. Surya Wenang Indah Manado	18
2.	Lokasi Penelitian.....	20
3.	Visi dan Misi PT. Surya Wenang Indah	20
4.	Struktur Organisasi	21
5.	Operasional PT. Surya Wenang Indah	24
4.2	Hasil Penelitian	26
1.	Tugas dan Tanggung Jawab Manajer.....	26
2.	Akuntansi Pertanggungjawaban.....	29
3.	Laporan Pusat Pertanggungjawaban	30
4.	Metode Penilaian Persediaan	31
4.3	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Prestasi Kerja Manajer Pusat Pendapatan.....	36

BAB V PENUTUP

5.1	Kesimpulan.....	38
5.2	Saran	39

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Metode Penilaian Persediaan	31
Tabel 4.2 Hasil penilaian persediaan dengan metode FIFO	33
Tabel 4.3 Target penjualan dan realisasi	35

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perusahaan	21
---	----

DAFTAR LAMPIRAN

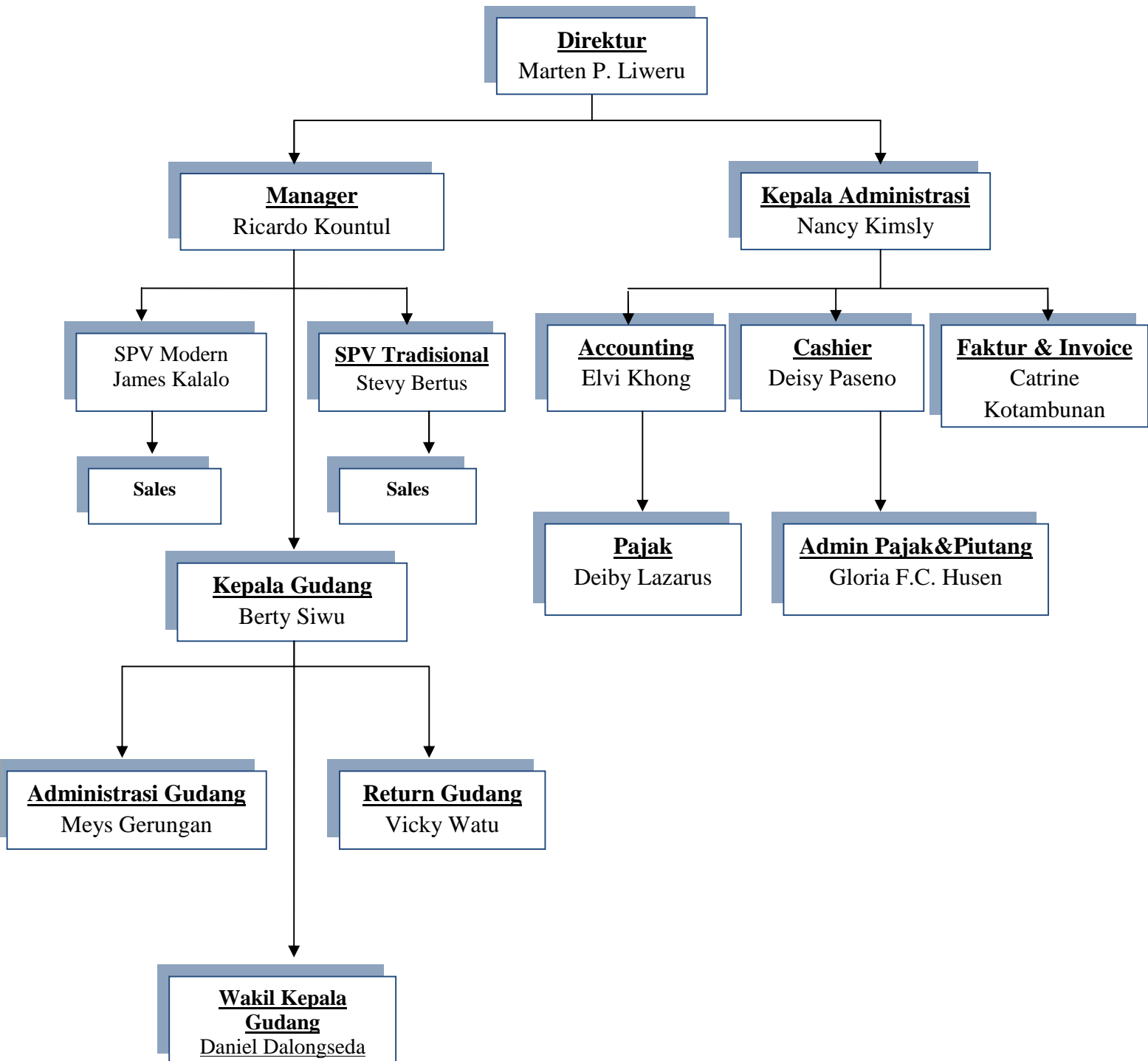
Lampiran 1 Hasil Wawancara

Lampiran 2 Daftar Produk

Lampiran 3 Lembar Konsultasi Pembimbing Tugas Akhir

4 Struktur Organisasi

STRUKTUR ORGANISASI
PT. SURYA WENANG INDAH MANADO



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam mendirikan suatu organisasi pasti memiliki tujuan untuk meningkatkan volume penjualan, mempertinggi daya saing dan meminimalkan biaya produksi untuk mencapai laba yang maksimal, perkembangan perusahaan dan laba yang dicapai perusahaan dapat digunakan sebagai alat ukur terhadap keberhasilan perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya. Kegiatan-kegiatan yang berjalan dengan lancar, dicapai oleh orang-orang yang aktivitasnya direncanakan secara cermat, oleh karena itu dalam suatu perusahaan pihak manajemen memiliki peranan yang sangat penting. Pantji Anoraga dalam bukunya Manajemen Bisnis (2010:109) mengatakan bahwa “Manajemen adalah proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang masing-masing bidang tersebut digunakan baik ilmu pengetahuan maupun keahlian dan yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”. Perencanaan merupakan suatu tahap yang dilakukan oleh manajemen berupa penyusunan anggaran. Penyusunan anggaran ini bertujuan untuk menentukan peran setiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian program. Selain fungsi perencanaan fungsi manajemen lainnya adalah pengendalian atau control yang meliputi kegiatan penerapan dan evaluasi kinerja. Fungsi manajemen ini harus dilaksanakan dan dikuasai oleh setiap tingkat manajemen yang ada pada perusahaan.

Salah satu bagian dari akuntansi manajemen adalah akuntansi pertanggungjawaban, akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang ditujukan mengukur prestasi kerja tiap bagian yang berfokus pada pengendalian biaya. Dengan ditetapkan akuntansi pertanggungjawaban maka dapat diketahui siapa saja orang atau kelompok orang yang

bertanggungjawab atas kinerja yang hubungannya dengan wewenang yang dimiliki tiap-tiap manajer. Untuk evaluasi keuangan, pusat pertanggungjawaban diklasifikasikan menjadi empat bagian, yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi. Dalam penelitian ini penulis hanya membahas mengenai pusat pendapatan.

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 serta realisasinya, sehingga melalui laporan tersebut akan dapat diketahui selisih dari target pendapatan yang telah ditetapkan, baik yang bersifat menguntungkan maupun yang merugikan. Untuk mengetahui seberapa baik manajer pusat pendapatan melaksanakan tanggungjawabnya tersebut, maka perusahaan memerlukan suatu alat pengukuran kinerja yaitu salah satunya dengan menggunakan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Sutrisno (2010) yang menyatakan bahwa Job performance (prestasi kerja) adalah “successful role achievement” yang diperoleh seorang dari perbuatan-perbuatannya. Prestasi kerja bisa disebut juga dengan kinerja. Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi para manajer dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja manajer akan dinilai sampai dimana proses penjualan dan pemasaran yang dilakukannya berjalan dengan baik, dikarenakan semakin luas wilayah pemasaran, semakin banyak pula kendala yang dihadapi sehingga perlu pembagian wilayah pemasaran pada setiap area masing-masing. penempatan persediaan memerlukan penanganan yang baik agar persediaan dapat optimal, artinya dapat memenuhi tuntutan permintaan yang ada tanpa melakukan penyimpanan yang terlalu besar yang menyebabkan terjadinya penumpukan pada gudang yang berakibat pada tingginya biaya simpan dan kemungkinan terjadinya kerusakan semakin besar.

Perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan selalu berhubungan dengan persediaan, penjualan dan pendapatan, sehingga pusat

pertanggungjawaban mempunyai manajer yang bertanggung jawab atas kegiatan yang terjadi didalam pusat yang dipimpinnya., dan secara periodik manajer tersebut akan mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada pimpinan perusahaan. Agar perusahaan dapat beroperasi dengan baik untuk penjualan produk yang dibutuhkan oleh konsumen, pengadaan persediaan oleh perusahaan harus efektif dan efisien, sehingga tidak terjadi persediaan yang menumpuk akibat pembelian dalam jumlah besar. Manajer juga harus memperhatikan sumber daya manusia pada PT. Surya Wenang Indah Manado.

PT. Surya Wenang Indah Manado yang merupakan perusahaan yang bergerak dibidang distributor makanan dan minuman seperti : Khong guan, Monde, Nissin, Marjan, Agar-agar swallow dan lain-lain. Perusahaan ini terbagi beberapa bagian yaitu : Manajer, Bagian keuangan, Bagian Administrasi, Bagian Marketing, Bagian Gudang.

Berdasarkan observasi lapangan, ternyata masih ada juga barang-barang yang sudah dipesan namun tidak mencapai target penjualan sehingga terjadi penumpukan barang yang tidak terjual digudang, yang berakibatkan barang-barang tertumpuk habis masa berlaku ataupun rusak dalam penyimpanan. Disinilah penilaian akan kinerja manajer di nilai apakah masalah yang timbul akibat kelalaian manajer dalam penjualan, kurangnya efektifitas stock opname atau kurangnya motivasi yang diberikan oleh manajer terhadap supervisor sehingga terjadi penumpukan barang dan kerusakan barang itu tersebut, atau dikarenakan persediaan yang menumpuk digudang sehingga terjadi kerusakan barang yang berdampak pada pusat pendapatan yang menjadi tanggung jawab manajer.

Untuk dapat mengatasi masalah–masalah yang terjadi dalam perusahaan, dengan adanya penilaian prestasi kerja manajer disini penulis memberikan masukan yang dapat digunakan oleh manajer untuk mengukur kinerjanya yaitu dengan menggunakan sistem akuntansi pertanggungjawaban, sehingga masalah-masalah yang terjadi dalam perusahaan bisa teratasi. Dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban diharapkan manajer PT Surya Wenang Indah Manado dapat menilai tanggung jawab dan mengukur prestasi bawahannya secara objektif dan tanggung jawab manajer terhadap pusat pendapatan berjalan dengan

baik. Hal ini akan membantu manajer PT Surya Wenang Indah Manado dalam mengambil keputusan atas persediaan-persediaan dan perolehan pendapatan yang ada sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Berdasarkan uraian diatas dan melihat pentingnya penilaian prestasi kerja manajer, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Prestasi Kerja Manajer Sebagai Pusat Pendapatan Studi Kasus PT Surya Wenang Indah Manado.

1.2 Rumusan Masalah

Bagaimana penerapan dari akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian prestasi kerja manajer sebagai pusat pendapatan di PT. Surya Wenang Indah Manado.

1.3 Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian prestasi kerja manajer sebagai pusat pendapatan di PT. Surya Wenang Indah Manado

1.4 Kegunaan Penelitian

1. Bagi Perusahaan

- a. Sebagai bahan masukan bagi manajer dalam pengambilan keputusan.
- b. Sebagai bahan masukan kepada PT. Surya Wenang Indah Manado

2. Bagi Mahasiswa

Sebagai bahan referensi bagi peneliti lain yang berkeinginan dalam mengembangkan lebih mengenai akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian prestasi kerja manajer sebagai pusat pendapatan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Akuntansi Pertanggungjawaban

1. Definisi Akuntansi Pertanggungjawaban

Kontrol adalah tindakan yang diambil oleh manajer guna memastikan bahwa hasil aktual sejalan dengan hasil yang direncanakan. Untuk mengendalikan sebuah perusahaan, manajer membutuhkan informasi rinci mengenai hasil kegiatan tertentu. Seandainya perusahaan menawarkan beberapa lini produk di beberapa wilayah penjualan, manajer mengetahui kontribusi masing-masing lini produk terhadap profitabilitas wilayah penjualan itu. Informasi seperti ini diperlukan untuk menentukan apakah perlu diambil langkah-langkah khusus. Dalam upaya memasok informasi semacam itu bagi manajer, akuntan manajemen menyusun laporan segmen atau laporan rinci perihal aspek tertentu perusahaan. (Henry Simamora, 2012).

Ada beberapa definisi akuntansi pertanggungjawaban oleh para ahli antara lain oleh :

- a. Menurut Mulyadi (2010) dikatakan bahwa akuntansi pertanggungjawab adalah suatu system akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasinya dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggungjawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang dianggarkan.
- b. Ide utama dari akuntansi pertanggungjawaban menurut Anthony dan Govindarajan (2012) yaitu informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan jenis informasi yang paling cocok untuk proses perencanaan dan pengendalian kegiatan pusat-pusat pertanggungjawaban.

2. Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban pada dasarnya diciptakan untuk mencapai sasaran tertentu, jadi sasaran dari masing-masing individu dalam pusat pertanggungjawaban itu harus diusahakan agar selaras, serasi dan seimbang dalam usaha mencapai sasaran umum dari organisasi secara keseluruhan.

a. Pusat Biaya (*Cost Center*)

Pusat biaya merupakan segmen atau subdivisi dari suatu organisasi dimana manajernya hanya bertanggungjawab terhadap segala pengeluaran pada segmen tersebut.

- 1) Pusat biaya teknik/standar (*standard or engineered expense center*) adalah elemen biaya yang benar-benar terjadi dan dapat diukur secara pasti karena mempunyai hubungan yang erat dengan output yang dihasilkan. Misalnya : bahan baku, upah tenaga kerja, bahan bakar habis pakai, bahan-bahan pembantu lainnya.
- 2) Pusat biaya kebijakan adalah biaya yang sebagian besar terjadi tidak mempunyai hubungan yang erat dengan output yang dihasilkan. Ada beberapa pembagian pusat biaya kebijakan yaitu :
 - a) Pusat biaya administrasi dan umum.
 - b) Pusat biaya penelitian dan pengembangan
 - c) Pusat biaya pemasaran.

b. Pusat pendapatan (*Revenue Center*)

Pusat pendapatan yaitu suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya hanya bertanggung jawab untuk penjualan atau perolehan pendapatan, dan prestasinya diukur atas dasar penghasilan yang diperoleh tanpa harus memperhatikan biaya atau masukan yang terjadi. Dengan kata lain diartikan bahwa manajer pusat pendapatan tidak bertanggung jawab atas biaya yang terjadi, untuk membuat barang atau melaksanakan jasa yang dijualnya. Namun demikian, manajer pusat

pendapatan tersebut masih tetap bertanggung jawab atas biaya yang terjadi diunitnya, misalnya biaya pemasaran, biaya angkutan, yang pada umumnya merupakan biaya *discretionary*. Oleh karena itu, pusat pendapatan pada umumnya sekaligus juga merupakan *discretionary expense center* atau pusat biaya kebijakan.

c. Pusat laba (*Profit Center*)

Pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang kinerja manajemennya dinilai atas dasar selisih pendapatan dengan biaya dalam pusat pertanggungjawaban tersebut dan manajernya diukur prestasinya atas dasar laba yang diperoleh. Karena merupakan selisih antara penghasilan dan biaya, maka manajer pusat laba tersebut pada dasarnya dinilai prestasinya dari dua segi yaitu biaya atau masukan dan dari segi penghasilan atau keluaran. Oleh karena itu, suatu unit dalam suatu organisasi dapat ditetapkan sebagai pusat laba kalau manajer unit tersebut mempunyai wewenang untuk mempengaruhi atau menentukan besar kecilnya biaya dan penghasilan diunit tersebut.

d. Pusat investasi (*Investment center*)

Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang kinerjanya dinilai atas dasar pendapatan, biaya, dan sekaligus investasi (aktiva dan modal) pada pusat pertanggungjawaban tersebut. Informasi atas dasar pusat investasi dapat memotivasi untuk :

- 1) Menghasilkan laba.
- 2) Mengambil keputusan untuk menambah investasi.
- 3) Mengambil keputusan untuk melepas investasi, bila investasi tersebut tidak memberikan kembalian yang memadai.

3. Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (2010) manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban adalah sebagai Berikut :

a. Sebagai Dasar Penyusunan Anggaran.

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan. Usaha pencapaian sasaran perusahaan tersebut diukur dalam satuan moneter standar yang berupa informasi akuntansi. Oleh karena itu, penyusunan anggaran hanya mungkin dilakukan jika tersedia informasi akuntansi pertanggungjawaban yang mengukur berbagai nilai sumber daya yang disediakan bagi setiap manajer yang berperan.

b. Sebagai Penilaian Manajer Pusat Pertanggungjawaban.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Sehingga informasi tersebut dapat dijadikan skor yang dicapai oleh setiap manajer dalam menggunakan sumber daya untuk mencapai sasaran perusahaan.

c. Sebagai Alat Pemotivasi Manajer.

Seseorang akan memiliki motivasi jika ia memiliki nilai penghargaan yang tinggi atau jika ia berkeyakinan bahwa suatu kinerja akan diberi penghargaan yang tinggi, dan alat ukur kinerja tersebut menggunakan informasi akuntansi pertanggungjawaban.

Dengan menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diharapkan dari suatu perusahaan adalah sebagai berikut :

- 1) Organisasi akan lebih mudah dikendalikan karena organisasi dibagi menjadi unit-unit kecil pengendalian yang berupa pusat-pusat pertanggungjawaban.
- 2) Keputusan-keputusan organisasi akan lebih baik karena dilakukan oleh manajemen pada pusat pertanggungjawaban yang

mengetahui permasalahan dan informasi untuk pemecahan masalah.

- 3) Dapat diambil keputusan yang tepat.
- 4) Para manajer pusat pertanggungjawaban dapat mengembangkan kemampuan manajerial.
- 5) Meningkatkan rasa tanggungjawab dan keputusan kerja para manajer pusat pertanggungjawaban.

4. Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Dapat diartikan juga penilaian prestasi adalah suatu analisa yang adil dan jujur tentang nilai karyawan bagi organisasi. Proses adalah suatu cara yang sistematis atau langkah-langkah yang diikuti dalam menghasilkan sesuatu. Dalam sebuah penilaian prestasi kerja terdiri dari kegiatan-kegiatan yaitu identifikasi, observasi, pengukuran, dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi. Bukan saja kuantitas kerja tetapi juga watak, sifat dan kualifikasi-kualifikasi pribadi dari karyawan. Penilaian prestasi berupaya mengevaluasi prestasi karyawan untuk berbagai keperluan.

Dalam kehidupan suatu organisasi ada beberapa asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumber daya manusia, yang mendasari pentingnya penilaian prestasi kerja. Asumsi-asumsi tersebut antara lain sebagai berikut :

- a. Setiap orang memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya (prestasinya) sampai tingkat yang maksimal.
- b. Setiap orang ingin mendapatkan penghargaan apabila dinilai mampu melaksanakan tugas dengan baik.
- c. Setiap orang ingin mengetahui secara pasti tangga karir (jenjang karir) yang dinaiki atau dilewatinya apabila dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
- d. Setiap orang ingin mendapat perlakuan yang objektif dan penilaian atas dasar prestasinya.

- e. Setiap bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar.
- f. Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin tanpa informasi tentang hasil kerjanya tersebut atau umpan balik (*feed back*).

berdasarkan asumsi-asumsi diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja sangat penting dalam suatu organisasi dalam rangka pengembangan sumber daya manusia. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan manajer dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kegiatan mereka. Secara rinci manfaat penilaian prestasi kerja dalam suatu organisasi antara lain :

- 1) Peningkatan prestasi kerja : dengan adanya penilaian, baik manajer maupun keryawan memperoleh umpan balik, dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.
- 2) Kesempatan kerja yang adil : dengan adanya penilaian kerja yang akurat akan menjamin setiap karyawan akan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya.
- 3) Kebutuhan-kebutuhan pelatihan pengembangan.
- 4) Melalui penilaian prestasi kerja akan dideteksi karyawan-karyawan yang kemampuannya rendah, dan kemudian memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- 5) Penyesuaian kompensasi : penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, bonus, dan sebagainya.
- 6) Keputusan-keputusan promosi dan demosi : hasil penilaian prestasi kerja terhadap karyawan dapat digunakan untuk mengambil keputusan untuk mempromosikan karyawan yang berprestasi baik, dan demosi untuk karyawan yang berprestasi kurang baik atau jelek.
- 7) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan : hasil penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai desain kerja, artinya hasil penilaian prestasi kerja ini dapat membantu mendignosis kesalahan-kesalahan desain kerja.

- 8) Penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi : penilaian prestasi kerja dapat digunakan menilai proses rekrutmen dan seleksi karyawan yang telah lalu. Prestasi kerja yang sangat rendah bagi karyawan baru adalah mencerminkan adanya penyimpangan-penyimpangan proses rekrutman dan seleksi.

5. Pengertian Manajer

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni, ataupun ilmu. Dikatakan proses karena manajemen terdapat beberapa tahapan untuk mencapai tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Dikatakan seni karena manajemen merupakan suatu cara atau alat untuk seorang manajer dalam mencapai tujuan. Dimana penerapan dan penggunaannya tergantung pada masing-masing manajer yang sebagian besar dipengaruhi oleh kondisi dan pembawaan manajer. Dikatakan ilmu karena manajemen dapat dipelajari dan dikaji kebenarannya.

Definisi manajemen menurut beberapa ahli diantaranya adalah sebagai berikut :

Menurut Oey Liang Lee (2010:16) manajemen adalah seni dan ilmu, dalam manajemen terdapat strategi memanfaatkan tenaga dan pikiran orang lain untuk melaksanakan suatu aktifitas yang diarahkan pada pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam manajemen terdapat teknik-teknik yang kaya dengan nilai-nilai estetika kepemimpinan dalam mengarahkan, mempengaruhi, mengawasi, mengorganisasikan semua komponen yang saling menunjang untuk tercapainya tujuan yang dimaksudkan.

Menurut G.R. Terry (2010:16) menjelaskan bahwa manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya.

Menurut Sedarmayati (2011) mengungkapkan bahwa : “Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang

pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standard yang telah ditentukan).”

Kinerja manajerial merupakan seberapa jauh manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, kinerja manajer ini diukur dengan menggunakan indikator : Perencanaan, Investigasi, Koordinasi, Evaluasi, Supervisi, Staffing, Negosiasi, Representasi.

Dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan melalui pemanfaatan sumber daya dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

6. Pusat Pendapatan

Pendapatan merupakan salah satu unsur yang paling utama dari pembentukan laporan laba rugi dalam suatu perusahaan. Banyak yang masih bingung dalam penggunaan istilah pendapatan. Hal ini disebabkan pendapatan dapat diartikan sebagai *revenue* dan dapat juga diartikan sebagai *income*.

Menurut Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (R 2009) pendapatan adalah arus masuk bruto dari manfaat ekonomi yang timbul dari aktivitas normal entitas selama suatu periode jika arus masuk tersebut mengakibatkan kenaikan ekuitas yang tidak berasal dari kontribusi pemilik.

Pendapatan adalah penghasilan yang timbul dari aktivitas perusahaan yang dikenal dengan sebutan yang berbeda seperti penjualan jasa (*fees*), bunga, dividen, royalti dan sewa. “Definisi tersebut memberikan pengertian yang berbeda dimana *income* memberikan pengertian pendapatan yang lebih luas, *income* meliputi pendapatan yang berasal dari kegiatan operasi normal perusahaan maupun yang berasal dari luar operasi normalnya. Sedangkan *revenue* merupakan penghasilan dari penjualan produk, barang dagangan, jasa dan perolehan dari setiap transaksi yang terjadi.

Pusat pendapatan yaitu pusat pertanggungjawaban seorang manajer yang hanya bertanggungjawab terhadap penjualan atau perolehan

pendapatan. Apabila penetapan harga jual produk dilakukan perusahaan diluar pusat pendapatan maka prestasi manajer pusat pendapatan diukur dengan melihat volume penjualan. Manajer dalam tugas dan tanggungjawab terhadap penjualan dan pemasaran dapat dinilai sebagai pusat pendapatan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini pernah dilakukan sebelumnya oleh Megah Marindah Uli pada tahun 2009 melakukan penelitian ini dengan judul “Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan pada PT. X”. Penelitian ini memperoleh hasil bahwa penilaian kinerja dilakukan perusahaan dengan membandingkan antara realisasi yang dicapai dengan anggaran yang telah disusun selama periode tertentu. Kinerja manajer harus selalu dievaluasi untuk mengetahui seberapa besar usahanya dalam mencapai target perusahaan. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam mengendalikan dan mengevaluasi kinerja manajer pusat pendapatan dengan cara menganalisa anggaran penjualan dan pendapatan.

Dari uraian diatas, peneliti memandang bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan hal yang penting untuk diterapkan karena dapat menunjang pencapaian tujuan umum perusahaan dan membantu pihak manajer dalam mengendalikan pusat pendapatan.

2.3 Definisi Konsepsional

Akuntansi Pertanggungjawaban adalah kontrol suatu tindakan yang diambil oleh manajer guna memastikan bahwa hasil aktual sejalan dengan hasil yang direncanakan. Untuk mengendalikan sebuah perusahaan, manajer membutuhkan informasi rinci mengenai hasil kegiatan tertentu.

2.4 Fokus Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti berfokus pada akuntansi pertanggungjawaban dan prestasi kinerja manajer. Fokus pada akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu alat penting yang sering digunakan untuk pengendalian manajemen, sedangkan prestasi kinerja manajer yaitu untuk mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan dan masalah-masalah yang terjadi pada perusahaan, untuk memperoleh laba usaha dalam jangka pendek dan jangka panjang.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada PT. Surya Wenang Indah Manado beralamat di Jl. Raya Politeknik, Kelurahan Kairagi 2, Kecamatan Mapanget, Manado-Sulawesi Utara. Waktu penelitian sejak penulis melaksanakan kegiatan magang 1 pada bulan Agustus 2014 sampai dengan sekarang.

3.2 Jenis Penelitian

Bogdan dan Taylor (dalam Moleong, 2010) menjelaskan metode kualitatif merupakan sebuah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang maupun perilaku yang dapat diamati. Deskriptif juga bisa diartikan sebagai metode dimana penulis mengumpulkan data-data penelitian yang diperoleh dari objek penelitian dari literatur-literatur lainnya kemudian menguraikan secara rinci untuk mengetahui permasalahan penelitian dan mencari penyelesaiannya.

Penelitian ini dilakukan pada kondisi yang alamiah langsung ke sumber data, pengumpulan data dengan menggunakan penelitian dan data yang terkumpul berupa sejarah perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi, Tanya jawab dengan manajer PT. Surya Wenang Indah Manado.

3.3 Sumber Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer dan data sekunder.

a. Data Primer

Data primer adalah data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli serta dikumpulkan sendiri oleh peneliti melalui wawancara dan observasi. Seperti data primer yang penulis kumpulkan

adalah hasil wawancara berupa tanya jawab dengan manajer PT. Surya Wenang Indah Manado dan laporan keuangan perusahaan.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data pelengkap bagi data primer yang diperoleh dalam bentuk hasil pengolahan yang sudah jadi, baik berupa publikasi, maupun data perusahaan. Data sekunder yang penulis kumpulkan dari pihak internal perusahaan antara lain berupa struktur organisasi perusahaan, sejarah singkat perusahaan, dan buku referensi.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data penelitian, ada beberapa metode pengumpulan data yang penulis dapatkan, yaitu :

1. Teknik Wawancara : yaitu melakukan Tanya jawab dan diskusi secara langsung dengan pihak perusahaan, khususnya dengan bagian yang berhubungan dengan objek penelitian, misalnya : Tanya jawab dengan Manajer PT. Surya Wenang Indah Manado akan kinerja sebagai manajer dan apakah manajer tersebut bisa membaca laporan pertanggungjawaban yang dibuat oleh pusat pendapatan dan memakai laporan tersebut untuk mengendalikan pendapatan yang terjadi di perusahaan.
2. Teknik Dokumentasi : yaitu pemberian atau pengumpulan bukti dan keterangan (seperti gambar, kutipan dan bahan refrensi lain) atas penelitian yang dilakukan. Seperti dokumentasi dalam bentuk foto atas objek penelitian, atau rekaman wawancara yang dilakukan dengan pihak perusahaan.
3. Teknik Observasi : yaitu suatu metode yang digunakan oleh peneliti dengan cara pengamatan langsung terhadap kegiatan yang dilaksanakan oleh PT. Surya Wenang Indah Manado dalam hal ini penilaian prestasi kerja manajer terhadap persediaan yang ada digudang.

3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang telah diperoleh dari lapangan, sehingga nantinya dapat dengan mudah dipahami dan diinformasikan pada orang lain.

Dalam penelitian ini, teknik analisa data yang dilakukan dengan sebagai berikut :

1. Metode deskriptif, yaitu suatu metode dimana data yang dikumpulkan disusun, interprestasikan, dan dianalisa sehingga memberikan keterangan bagi pemecahan permasalahan yang dihadapi.
2. Metode komparatif, yaitu membandingkan teori dengan praktek pada perusahaan, kemudian mengambil kesimpulan dan memberikan saran dan hasil perbandingan tersebut sehingga memberikan keterangan bagi pemecahan masalah yang dihadapi.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah PT. Surya Wenang Indah Manado

PT. Surya Wenang Indah Mando merupakan perusahaan distributor yang berbentuk perseroan terbatas dan memiliki status penanaman modal dalam negeri. PT. Surya Wenang Indah Manado didirikan dari kerja sama antara :

- a. UD. Kurnia Abadi Manado
- b. PT. Puji Surya Indah Surabaya

Masing-masing pemilik perusahaan tersebut tertarik untuk bekerjasama mendirikan perusahaan baru dengan bertujuan untuk mengembangkan usaha secara bersama-sama maka dibuatlah kesepakatan dari kedua belah pihak untuk mendirikan PT. Surya Wenang Indah Manado yang didirikan pada tahun 2005 dan mulai beroperasi secara aktif pada tanggal 16 Februari 2006.

Modal awal yang digunakan oleh PT. Surya Wenang Indah Manado adalah modal yang dikumpulkan dari kedua pemilik perusahaan dari masing-masing perusahaan yaitu bapak David Liandu dan bapak Biantoro Sudargo selaku pendiri PT. Surya Wenang Indah Manado.

Perusahaan ini adalah perusahaan yang bergerak dibidang distributor makanan dan minuman (*customer goods*) seperti : Khong Guan, Nissin, Top, Nitto, Monde, Delmonte, Sunquick, Maestro, sirup Marjan, Agar-agar Swallow, ikan kaleng Botan, kopi Singa, dan berbagai produk lainnya dengan merk Gulong. PT. Surya Wenang Indah Manado menggunakan sistem penjualan tunai dan kredit.

Daerah yang menjadi wilayah penjualan dari produk yang ada di PT. Surya Wenang Indah Manado meliputi :

- a. Kota Manado,
- b. Kota Bitung,
- c. Kabupaten Minahasa,
- d. Kota Kotamobagu,
- e. Sanger,
- f. Talaud,
- g. Kota Gorontalo

hingga keluar pulau seperti Ternate, Tobelo, Buli dan Bacan. Di wilayah-wilayah tersebut PT. Surya Wenang Indah Manado menjual produknya \pm 2.000 outlet/took. Produk yang didistribusikan oleh PT. Surya Wenang Indah Manado hasil dari kerja sama dengan 5 perusahaan yaitu :

- a) PT. Mitra Sarana Purnama (Lasallefood),
- b) PT. Dunia Bintang Wallet (Swallow Globe Brand),
- c) PT. Indo Maya Mas (Canned Goods),
- d) PT. Jadi Corak Abadi (Khong Guan, Monde, Nissin),
- e) PT. Cottonnindo Ariesta (Cosmetic & Medical cotton manufactur).

Luas gudang PT. Surya Wenang Indah Manado sebesar 800m² dan luas kantor 200m². Peralatan penunjang yang dimiliki oleh PT. Surya Wenang Indah Manado berupa 6 unit mobil box, 8 unit computer, 2 unit laptop, 5 unit telepon, 1 unit mesin faks, 8 unit printer, 1 unit scanner dan 1 unit perangkat internet (LAN). PT. Surya Wenang Indah Manado merupakan perusahaan yang mengikuti peraturan yang ada dalam syarat untuk menjalankan usaha salah satunya ialah memiliki N.P.W.P:No.02.392.577.9-821.000.

PT. Surya Wenang Indah Manado dipimpin oleh Bapak Marthen P Liweru selaku adik dari Direktur UD. Kurnia Abadi yang dipercayakan menjadi direktur untuk memimpin serta menjalankan PT. Surya Wenang Indah Manado.

- 1) No. Telp : (0431) 811007
- 2) Fax : (0431) 811353

2. Lokasi Penelitian

PT. Surya Wenang Indah Manado berlokasi di Jl. Politeknik No. 157 kelurahan Kairagi II Kecamatan Mapanget, Manado, Sulawesi Utara. Indonesia.

3. Visi dan Misi PT Surya Wenang Indah Manado

- a. Visi : Perusahaan distribusi yang dipercaya dan terpilih dikawasan Indonesia Timur.
- b. Misi : Mewujudkan perusahaan yang handal, berkualitas, bersama dengan seluruh karyawan membantu rekan usaha untuk mencapai tujuan bisnis, dan perusahaan pembawa perubahan yang menciptakan kemanfaatan bagi masyarakat berdasarkan prinsip saling menumbuh kembangkan.

Secara umum struktur organisasi PT. Surya Wenang Indah Manado mempunyai lingkup tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :

- a. Merencanakan, melaksanakan, mengembangkan, dan mengendalikan kegiatan pemasaran dan pelayanan pembelian secara kredit ataupun tunai dengan kebijaksanaan perusahaan.
- b. Merumuskan strategi dan kegiatan pemasaran
- c. Merencanakan dan melaksanakan kegiatan penjualan yang ada event-eventnya sekaligus promosi kan produk

Stuktur organisasi yang dipakai oleh PT. Surya Wenang Indah Manado adalah struktur organisasi garis. Hal ini dapat dilihat dari jenjang tanggungjawab dan wewenang yang diturunkan dari direktur kepada karyawan/karyawati yang dibawahinya.

Adapun lingkup dan tanggungjawab masing-masing unit struktur organisasi PT. Surya Wenang Indah Manado adalah sebagai berikut :

- a. Direktur
 - 1) Bertanggung jawab terhadap perusahaan.
 - 2) Mengadakan rapat koordinasi dengan karyawan (manajer dan bagian administrasi).
 - 3) Mengotorisasi dokumen dan laporan yang akan dikeluarkan.
- b. Manager
 - 1) Menetapkan standar yang tinggi bagi perusahaan.
 - 2) Memonitor dan mengevaluasi tugas kerja dari supervisor.
 - 3) Memecahkan masalah-masalah kerja yang muncul baik itu persediaan dalam gudang maupun penjualan dan pemasaran.
 - 4) Menghargai dan menegakkan hak-hak karyawan.
 - 5) Membantu pembagian tugas setiap sales.
- c. Kepala Administrasi
 - 1) Melakukan review harian terhadap akun kas.
 - 2) Melakukan rekonsiliasi atas semua akun.
 - 3) Memastikan laporan kas harian, mingguan, dan laporan arus kas.
 - 4) Mengirim laporan keuangan ke pusat.

d. Accounting

- 1) Mengkoordinasikan proses penyusunan dan penyajian laporan keuangan untuk kebutuhan internal.
- 2) Menyusun dan menyajikan laporan keuangan untuk asersi manajemen untuk pihak luar.
- 3) Mengembangkan format-format pengajuan dan pertanggung jawaban keuangan.

e. Cashier

- 1) Menghitung kas masuk dari sales yang ditagih dari customers.
- 2) Menghitung invoice dari customers.

f. Supervisor

- 1) Menyampaikan kebijakan yang disampaikan manager kepada seluruh sales dan spg.
- 2) Melaksanakan tugas proyek atau pekerjaan secara langsung.
- 3) Menegakkan aturan yang telah ditentukan oleh perusahaan.
- 4) Mengontrol dan mengevaluasi kinerja sales.
- 5) Membantu tim sales dan memberikan pelatihan dalam mencari, melayani konsumen.
- 6) Menentukan pemberian diskon produk kepada tim sales dengan persetujuan dari manajer.

g. Kepala Gudang

- 1) Mengontrol barang masuk dan keluar.
- 2) Mengecek barang yang ada dinota pembelian.
- 3) Bertanggungjawab atas semua yang berkaitan dengan gudang.

h. Pajak dan piutang

- 1) Approval laporan pajak masa dan tahunan secara akurat dan tepat waktu.
- 2) Melakukan verifikasi transaksi perusahaan yang terkait pajak.

i. Administrasi Gudang

- 1) Mengecek nota-nota pembelian.
- 2) Mengontrol kanvas yang masuk dan keluar.

j. Sales

- 1) Membuat jadwal kunjungan sales yang efektif dan efisien.
- 2) Melakukan penawaran produk-produk yang ada diperusahaan.
- 3) Melakukan penagihan.
- 4) Melakukan pengembangan pasar.
- 5) Menjaga hubungan baik dengan relasi serta nama baik perusahaan.

Pada gambar struktur organisasi dan penjelasan diatas maka dapat diperinci bahwa karyawan yang bekerja pada PT. Surya Wenang Indah Manado adalah 35 orang antara lain 7 orang bagian administrasi, 1 manajer, 2 orang supervisor dan 10 orang bagian gudang dan 15 orang sales.

5. Operasional PT. Surya Wenang Indah Manado

Dalam kegiatan operasionalnya PT. Surya Wenang Indah Manado merupakan perusahaan yang bergerak dibidang distributor yang memiliki penjualan secara tunai dan kredit, sehingga adanya akun piutang pada saat terjadinya penjualan kredit beserta bukti transaksi yang berupa invoice atau sering disebut faktur. Walaupun pada kenyataanya piutang tidak diberlakukan secara umum karena piutang hanya berlaku bagi kerabat owner dan karyawan dan bertanggungjawab penuh atas transaksi tersebut.

Akuntansi berbasis komputerisasi PT. Surya Wenang Indah Manado, transaksi-transaksi yang terjadi dalam setiap pembelian didalam perusahaan salah satu transaksi manual seperti penagihan sales dari customers, transaksi berupa giro, transfer/ku serta slip. PT. Surya Wenang Indah Manado menggunakan sistem yang dirancang sendiri dari perusahaan, setiap transaksi pembelian, penjualan, penginputan data yang terjadi di PT. Surya Wenang Indah Manado harus melewati sistem seperti menginput data pelunasan piutang oleh customers, menginput data/transaksi dari sales ke sistem yang berupa giro, transfer/ku dan tunai serta slip, menginput sales invoice delivery, menginput purchase invoice dari supplier (PT. Mitra). Semua transaksi yang berhubungan dengan keuangan akan ditulis pada buku kas, buktinya akan diarsipkan berdasarkan urutan tanggal terjadinya.

Kegiatan kantor beraktifitas dari hari senin sampai dengan hari sabtu, dari pukul 08.00-17.00. aktifitas pagi hari yaitu briifing bersama direktur, manager, supervisor modern, supervisor tradisional, kepala dan administrasi gudang, return gudang, kanvas To, sales, spg. Pentingnya brifing di pagi hari ialah direktur, manager, supervisor dapat mengetahui berapa barang yang terjual serta apa saja kendala yang dihadapi sales dalam penjualan serta solusi untuk mengatasinya agar diwaktu yang akan datang akan diperbaiki dan akan lebih baik, dan menjadi tugas penting bagi manajer untuk mengatasi masalah tersebut.

PT. Surya Wenang Indah Manado beroperasi berdasarkan sistem yang merupakan hal penting karena semua kegiatan yang dijalankan sesuai dengan prosedur dan sistem yang ada. Kegiatan yang ada PT. Surya Wenang Indah Manado ialah kegiatan yang berkaitan dengan proses pemesanan dan penjualan barang dari perusahaan *supplier* atau perusahaan yang menjalin kerjasama dengan PT. Surya Wenang Indah Manado antara lain :

- a. PT. Mitra Sarana Purnama (Lassallefood),
- b. PT. Cottonindo Ariesta (cosmetic & Medical Cotton Manufactur),
- c. PT. Jadi Abadi Corak (Khong Guan, Monden, Nissin),
- d. PT. Indo Maya Mas (Botan dan Masku).

Untuk memasarkan produk-produk dari PT. Surya Wenang Indah Manado dengan cara promosi yang dijalankan oleh sales dan spg dengan cara promosi yaitu ke *event-event* ataupun ke toko-toko. Proses pemesanan barang dengan cara pemesanan setelah barang-barang yang dipesan telah tiba di PT. Surya Wenang Indah Manado akan diperiksa kembali di bagian administrasi yang ada di sistem digunakan PT. Surya Wenang Indah Manado, kemudian diberikan kepada administrasi gudang untuk diperiksa setelah itu diberikan kepada gudang untuk mengambil barang yang sesuai dengan yang ada di nota, setelah barang pesanan sudah ada, kepala gudang mengecek kembali yang diambil sesuai yang dipesan, lalu diberikan kepada kanvas/ TO untuk mengantar ke outlet-outlet yang memesan barang tersebut.

4.2 Hasil Penelitian

1. Tugas dan Tanggung Jawab Manager PT. Surya Wenang Indah Manado

Penjualan merupakan tujuan utama perusahaan guna mencapai laba yang ditentukan perusahaan, oleh karena itu manajer menetapkan standar yang tinggi bagi perusahaan yaitu kinerja yang maksimal, mencapai target penjualan perbulan. Dengan menyediakan tenaga kerja yang efektif bagi perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam proses pencapaian tujuan ini, manajer memberikan motivasi, disiplin, kemampuan, sikap, serta menghargai lingkungan dan fasilitas yang ada dikantor. Maka manajer mempelajari bagaimana memperoleh, mengembangkan, mengevaluasi dan mempertahankan tenaga kerja yang baik dalam jumlah yang tepat. Manajer dapat berhasil bila mampu menyediakan tenaga kerja yang berkompeten untuk melaksanakan pekerjaan yang harus dilakukan. Memonitor tugas kerja dari supervisor merupakan salah satu tugas terpenting dalam tim kerja karena dimana manajer memberikan tugas dan tanggungjawab kepada supervisor untuk melaksanakan tugas-tugas pembantu manajer dalam penjualan dan pemasaran produk.

Melakukan pengawasan yang terus menerus atas pelaksanaan pekerjaan, termasuk secara teratur memeriksa penjualan yang terjadi perhari pada semua lokasi dilapangan, serta mencatat keuntungan penjualan setiap hari yang tercapai oleh sales kepada supervisor. Memecahkan masalah-masalah kerja yang muncul baik itu persediaan dalam gudang maupun penjualan dan pemasaran, ini adalah salah satu tugas bagi manajer karena dengan masalah yang timbul akan menjadi penilaian prestasi kerja manajer dalam tugas dan tanggungjawab serta menjadikan tambahan informasi kepada pihak manajer dalam menentukan persediaan yang efektif dan efisien. Manajer juga sebagai pelaksana yang menyelesaikan urusan-urusan supervisor yang tidak berjalan dengan baik, manajer sebagai pengambilan keputusan, mengalokasikan sumber daya

mengarahkan kegiatan dari supervisor dan sales dalam mencapai target penjualan dan pemasaran. Manajer sendiri juga yang mengawasi kegiatan-kegiatan sales yang bertanggungjawab atas pencapaian penjualan selama sebulan, jadi manajer adalah sebagai perencana, penggerak, dan pengawas jalannya roda perusahaan untuk mencapai tujuan PT. Surya Wenang Indah Manado.

Berdasarkan data yang peneliti dapatkan, baik itu pengamatan langsung lewat kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan ataupun mewawancarai manajer PT. Surya Wenang Indah Manado yang mana manajer hanya bertanggung jawab untuk penjualan, pemasaran atau perolehan pendapatan, dan prestasinya diukur atas dasar pendapatan yang diperoleh tanpa harus memperhatikan biaya atau masukan yang terjadi. Menjadi tanggung jawab seorang manajer terhadap perusahaan yang khususnya berhubungan dengan persediaan, masalah yang terjadi di gudang ternyata menjadi tanggung jawab manajer seperti :

- a. Penumpukan barang yang ada digudang menjadi salah satu masalah yang ada di PT. Surya Wenang Indah Manado, dengan adanya masalah ini tentunya akan mengakibatkan bertambahnya biaya penyimpanan yang ada digudang dan juga kualitas barang yang ada semakin lama akan semakin tertumpuk, serta barang yang sudah lama digudang semakin hari kelayakan akan barang tersebut akan mengakibatkan barang itu rusak dan akan berdampak pada kerugian.
- b. *Kadaluarsa/expired*, salah satu masalah yang terjadi di gudang yaitu dengan menumpuknya barang/produk pastinya akan menimbulkan masalah terhadap perusahaan itu sendiri, baik itu masalah yang timbul dari sumber daya manusia yang tidak berjalan sesuai dengan prosedur, penumpukan barang digudang, kerusakan barang (*kadaluarsa*) yang berakibatkan proses penjualan terhambat sehingga berdampak pada pusat pendapatan.

Pada intinya faktor utama yang harus diperhatikan adalah mengenai persediaan, yang dimana dibutuhkan kembali ketelitian dan ketepatan dalam hal pencatatan, penilaian dan penetapan harga pokok. Hal

ini selain sangat berpengaruh dalam laporan keuangan perusahaan, juga pada pengawasan terhadap persediaan perusahaan yang secara tidak langsung juga berkaitan dengan kinerja manajer terhadap kerja karyawan (sales).

Menjadi salah satu masalah yang terjadi digudang bukan hanya persediaan, melainkan sumber daya manusia (SDM) yang belum terlaksana dengan baik sehingga menjadi tugas dan tanggung jawab manajer untuk mengambil langkah-langkah dalam mengatasi masalah ini, baik itu berkomunikasi langsung dengan sales atau dengan kata lain mendekati diri, mencari tahu apa kendala/masalah, yang menyebabkan kinerja sales yang belum maksimal. Memberikan motivasi dengan cara memberikan bonus apabila mencapai target penjualan perbulan.

Apabila dalam penjualan dan pemasaran yang terjadi dilapangan belum maksimal atau dengan kata lain belum berjalan dengan baik, tugas manajer harus turun langsung ke pasar/ konsumen, melihat kondisi pasar dan mengamati sehingga mencari tahu apa yang menjadi kendala, apa kelebihan pesaing serta kelemahan PT. Surya Wenang Indah Manado sehingga dikemudian hari manajer bisa mengatasi persaingan yang ada di pasar. Terdapat pengaruh lain terhadap pengambilan keputusan bagi manajer, misalnya keputusan kapan memesan kembali terhadap persediaan.

Persediaan yang baik sangat penting bagi PT. Surya Wenang Indah Manado dalam mengelola persediaan. Menjadi tujuan dilakukan penilaian akan kinerja manajer dalam perusahaan adalah untuk mendorong perilaku kerja yang baik (manajer, supervisor, sales, spg), memuaskan pelanggan dan para karyawan melalui suatu proses kerja yang terstruktur sehingga dapat meningkatkan nilai perusahaan kedepannya, serta masalah-masalah yang terjadi digudang seperti penumpukan barang, kadaluarsa (*expired*) bisa teratasi dan mencapai tujuan PT. Surya Wenang Indah Manado.

2. Akuntansi Pertanggungjawaban

Berdasarkan uraian pekerjaan yang terdapat dalam struktur organisasi, maka pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab pun menjadi jelas, dan selanjutnya memudahkan pengendalian bagi perusahaan. Adanya struktur organisasi (*organization chart*) dan uraian pekerjaan (*job description*) dari masing-masing unit kerja merupakan dasar bagi departementalisasi. Departementalisasi dilakukan oleh perusahaan adalah bertujuan untuk memudahkan pengawasan baik dibidang pendapatan dan biaya.

Untuk dapat menerapkan akuntansi pertanggungjawaban, anggaran serta laporan pelaksanaan kinerja memegang peranan yang sangat penting dan saling mendukung. Anggaran akan mengumpulkan pendapatan, sedangkan laporan pelaksanaan kerja digunakan untuk melaporkan hasil pelaksanaan kegiatan yang telah dianggarkan. Selanjutnya melalui laporan pelaksanaan kerja karyawan, pihak manajer akan dapat mengikuti perkembangan perusahaan dan mengambil kegiatan yang penting untuk memacu perkembangan perusahaan.

Pada hakikatnya pusat pendapatan merupakan unit-unit penjualan/pemasaran yang tidak memiliki wewenang dalam menetapkan harga jual dan tidak bertanggungjawab atas harga pokok dari produk yang dipasarkan, sehingga manajer PT. Surya Wenang Indah Manado memperlakukan bagian penjualan sebagai pusat pendapatannya. Hal ini telah sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban yaitu bahwa pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang keluarannya diukur dalam rupiah sedangkan masukannya tidak dihubungkan dengan keluarannya, sehingga tidak dapat dihitung labanya. Tugas dari manajer PT. Surya Wenang Indah Manado yaitu meningkatkan jumlah produk yang dijual, membina hubungan baik dengan perusahaan pengangkutan (ekspedisi), menganalisa pasar, membuat ramalan penjualan, dan merencanakan kegiatan promosi produk.

3. Laporan Pusat Pertanggungjawaban

Pada dasarnya sistem pelaporan pertanggungjawaban menyajikan informasi untuk pengawasan manajemen yang terdiri dari seperangkat laporan yang saling berhubungan yang disediakan oleh para manajemen diberbagai pusat pertanggungjawaban didalam suatu perusahaan. Laporan ini berisikan informasi pertanggungjawaban manajemen tingkat yang lebih rendah kepada tingkat manajemen yang lebih tinggi.

Oleh sebab itu pada setiap tingkatan manajemen, tingkatan yang lebih tinggi akan menerima laporan pertanggungjawaban dari tingkat yang lebih rendah. Sesuai dengan prinsip pelaporan yang baik, semakin tinggi tingkatan manajemen maka semakin ringkas pula isi dari laporan yang harus disampaikan.

Sistem pelaporan pusat pertanggungjawaban pada PT. Surya Wenang Indah Manado pada dasarnya merupakan seperangkat laporan yang saling berhubungan yang menyajikan informasi untuk pengawasan manajemen, disusun menurut tingkat pendapatan berdasarkan masing-masing pusat pertanggungjawaban. Laporan tersebut juga berisikan total pendapatan untuk setiap bagian yang terdapat dalam perusahaan tersebut.

Pada setiap bulan masing-masing kepala bagian memberikan laporan pertanggungjawaban atas semua pengeluaran yang terjadi di masing-masing bagian yang dipimpinnya (dibawahinya). Semua laporan pertanggungjawaban yang dibuat oleh masing-masing kepala bagian diproses dan disusun pada bidang keuangan untuk memenuhi kebutuhan manajer, maka laporan pertanggungjawaban harus disesuaikan dengan tingkat manajer yang diterimanya.

Pada PT. Surya Wenang Indah Manado, bentuk laporan pertanggungjawaban yang disusun untuk memberikan informasi mengenai kegiatan pusat pendapatan terdiri dari :

a. Laporan pertanggungjawaban bulanan

Laporan pertanggungjawaban bulanan ini menggambarkan suatu perbandingan antara anggaran dan realisasi yang dicapai

dengan anggaran yang ditetapkan dari tiap-tiap bidang. Untuk setiap tingkatan pusat pertanggungjawaban rincian-rincian biaya yang menjadi tanggung jawab setiap pusat pertanggungjawaban. Laporan Ini berisikan informasi biaya dari masing-masing bidang atau seksi yang telah digabungkan berdasarkan kelompok perkiraan biaya dan total biaya untuk seluruh kegiatan.

b. Laporan pertanggungjawaban tahunan

Laporan ini menyajikan secara lengkap mengenai pertanggungjawaban pelaksanaan kerja dari masing-masing pusat pertanggungjawaban, yang dimulai dari tahunan anggaran pelaksanaan kegiatan laporannya dengan cara merekapitulasi laporan-laporan bulanan yang disusun menjadi laporan kerja menurut anggaran satu tahun.

4. Metode Penilaian Persediaan yang digunakan PT. Surya Wenang Indah Manado

Metode penilaian yang digunakan oleh PT. Surya Wenang Indah Manado dalam menilai persediaan produk yang ada di perusahaan adalah metode FIFO (Firs In First Out). Berdasarkan metode FIFO, biaya dari barang yang pertama kali dibeli oleh PT. Surya Wenang Indah Manado, akan terlebih dahulu dihitung sebagai harga pokok penjualan bagi produk/barang yang terjual.

Metode ini mengasumsikan bahwa barang yang terjual karena pesanan adalah barang yang mereka beli. Oleh karenanya barang-barang yang dibeli pertama kali adalah barang-barang pertama yang dijual dan barang-barang sisa digudang (persediaan akhir) diasumsikan untuk biaya akhir.

Tabel 4.1. Metode Penilaian Persediaan

Tanggal	Ket Produk nissin wallens 1000gr	Unit / Karton	Harga
1/03/2014	Persediaan	400	Rp. 287.700

3/03/2014	Penjualan	100	Rp. 287.700
4/03/2014	Pembelian	500	Rp. 288.000
5/03/2014	Penjualan	150	Rp. 288.000
6/03/2014	Penjualan	250	Rp. 288.000
7/03/2014	Penjualan	100	Rp. 288.000
8/03/2014	Penjualan	50	Rp. 288.000
10/03/2014	Pembelian	500	Rp. 289.500
11/03/2014	Penjualan	50	Rp. 289.500
12/03/2014	Penjualan	75	Rp. 289.500
13/03/2014	Penjualan	26	Rp. 289.500
14/03/2014	Penjualan	110	Rp. 289.500
15/03/2014	Penjualan	250	Rp. 289.500
17/03/2014	Penjualan	115	Rp. 289.500
18/03/2014	pembelian	600	Rp. 291.000
19/03/2014	Penjualan	75	Rp. 291.000
20/03/2014	Penjualan	60	Rp. 291.000
21/03/2014	Penjualan	115	Rp. 291.000
22/03/2014	Penjualan	145	Rp. 291.000
24/03/2014	Penjualan	250	Rp. 291.000
25/03/2014	Penjualan	75	Rp. 291.000
26/03/2014	Pembelian	500	Rp. 291.000
27/03/2014	Penjualan	100	Rp. 291.000
28/03/2014	Penjualan	25	Rp. 291.000
29/03/2014	Penjualan	170	Rp. 291.000
31/03/2014	Penjualan	110	Rp. 291.000

Sumber Data : Data Olahan, 2015

Tabel 4.2. Hasil penilaian persediaan dengan metode FIFO

Tgl	Pembelian			Penjualan			Saldo		
	Qty	Harga	Jumlah	Qty	Harga	Jumlah	Qty	Harga	Jumlah
1 mar							400	Rp 287,700	Rp 115,080,000
3 mar				100	Rp 287,700	Rp 28,770,000	300	Rp 287,700	Rp 86,310,000
4 mar	500	Rp 288,000	Rp 144,000,000				300 500	Rp 287,700 Rp 288,000	Rp 86,310,000 Rp 144,000,000
5 mar				150	Rp 287,700	Rp 43,155,000	150 500	Rp 287,700 Rp 288,000	Rp 43,155,000 Rp 144,000,000
6 mar				150 100	Rp 287,700 Rp 288,000	Rp 43,155,000 Rp 28,800,000	400	Rp 288,000	Rp 115,200,000
7 mar				100	Rp 288,000	Rp 28,800,000	300	Rp 288,000	Rp 86,400,000
8 mar				50	Rp 288,000	Rp 14,400,000	250	Rp 288,000	Rp 72,000,000
10 mar	500	Rp 289,500	Rp 144,750,000				250 500	Rp 288,000 Rp 289,500	Rp 72,000,000 Rp 144,750,000
11 mar				50	Rp 288,000	Rp 14,400,000	200 500	Rp 288,000 Rp 289,500	Rp 57,600,000 Rp 144,750,000
12 mar				75	Rp 288,000	Rp 21,600,000	125 500	Rp 288,000 Rp 289,500	Rp 36,000,000 Rp 144,750,000
13 mar				26	Rp 288,000	Rp 7,488,000	99 500	Rp 288,000 Rp 289,500	Rp 28,512,000 Rp 144,750,000
14 mar				99 11	Rp 288,000 Rp 289,500	Rp 28,512,000 Rp 3,184,500	489	Rp 289,500	Rp 141,565,500
15 mar				250	Rp 289,500	Rp 72,375,000	239	Rp 289,500	Rp 69,190,500
17 mar				115	Rp 289,500	Rp 33,292,500	124	Rp 289,500	Rp 35,898,000
18 mar	600	Rp 291,000	Rp 174,600,000				124 600	Rp 289,500 Rp 291,000	Rp 35,898,000 Rp 174,600,000
19 mar				75	Rp 289,500	Rp 21,712,500	49 600	Rp 289,500 Rp 291,000	Rp 14,185,500 Rp 174,600,000
20 mar				49 11	Rp 289,500 Rp 291,000	Rp 14,185,500 Rp 3,201,000	589	Rp 291,000	Rp 171,399,000
21 mar				115	Rp 291,000	Rp 33,465,000	474	Rp 291,000	Rp 137,934,000
22 mar				145	Rp 291,000	Rp 42,195,000	329	Rp 291,000	Rp 95,739,000
24 mar				250	Rp 291,000	Rp 72,750,000	79	Rp 291,000	Rp 22,989,000
25 mar				75	Rp 291,000	Rp 21,825,000	4	Rp 291,000	Rp 1,164,000
26 mar	500	Rp 291,000	Rp 145,500,000				4500	Rp 291,000 Rp 291,000	Rp 1,164,000 Rp 145,500,000
27 mar				4 96	Rp 291,000 Rp 291,000	Rp 1,164,000 Rp 27,936,000	404	Rp 291,000	Rp 117,564,000
28 mar				25	Rp 291,000	Rp 7,275,000	379	Rp 291,000	Rp 110,289,000
29 mar				170	Rp 291,000	Rp 49,470,000	209	Rp 291,000	Rp 60,819,000
31 mar				110	Rp 291,000	Rp 32,010,000	99	Rp 291,000	Rp 28,809,000

Sumber Data : Data Olahan, 2015

Tabel di atas menggambarkan PT. Surya Wenang Indah Manado telah menggunakan metode FIFO yang secara umum semua perusahaan menggunakan metode tersebut.

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

Begitu juga dengan PT. Surya Wenang Indah Manado, dalam menyusun anggaran penjualan, direktur juga mempertimbangkan berbagai faktor dengan maksud agar anggaran penjualan yang disusun dapat lebih realistis sehingga manajer pusat pendapatan dapat lebih muda untuk mencapainya.

Agar dapat memudahkan pengawasan terhadap tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan, diperlukan suatu perencanaan yang dinyatakan dalam suatu anggaran. Dengan menggunakan anggaran, perusahaan dapat melakukan suatu penilaian kinerja atau prestasi dari manajer pusat pertanggungjawaban dimana anggaran merupakan dasar bagi perusahaan untuk menilai kinerja manajer.

Penyusunan anggaran pada PT. Surya Wenang Indah Manado ditetapkan secara *top down* dengan konfirmasi, dimana direktur terlebih dahulu menentukan kebijakan-kebijakan pokok operasional atau anggaran penjualan periode yang akan datang sebagai dasar manajer untuk melaksanakan anggaran tersebut, sedangkan untuk intern perusahaan ini, perencanaan anggaran dilaksanakan secara *bottom up*. Tindakan ini diambil untuk meningkatkan partisipasi bawahan dalam usaha melaksanakan kinerja yang secara efektif dan efisien.

Penyusunan anggaran PT. Surya Wenang Indah Manado berdasarkan unit-unit/bidang-bidang kerja organisasi yang ada, tanggungjawab penyusunan anggaran perusahaan diahlihan kepada bidang keuangan/akuntansi. Usulan anggaran dari pusat-pusat

pertanggungjawaban diakomodir oleh bidang keuangan dan harus mendapatkan persetujuan dari pimpinan perusahaan (direktur). Apabila telah disetujui maka anggaran tersebut dapat dikerjakan.

Untuk menjaga kemungkinan agar hasil kegiatan tidak jauh menyimpang dari anggaran yang ditetapkan maka pimpinan perusahaan akan mengadakan rapat koordinasi dengan setiap kepala bagian untuk memantau sampai sejauh mana upaya yang dilakukan, oleh kendala-kendala apa yang menjadi penyebab dari masing-masing bidang pada setiap akhir bulan, sekaligus memecahkan masalah bersama yang dihadapi.

Berdasarkan data yang diperoleh, dapat dilihat data penjualan PT. Surya Wenang Indah Manado.

Tabel 4.3. Target Penjualan dan Realisasi PT. Surya Wenang Indah Manado Tahun 2014

Bulan	Target	Realisasi	Selisih
Januari	Rp. 485.000.000	Rp. 450.000.000	Rp. - 35.000.000
Februari	Rp. 495.000.000	Rp. 497.000.000	Rp. - 2.000.000
Maret	Rp. 505.000.000	Rp. 509.000.000	Rp. 4.000.000
April	Rp. 510.000.000	Rp. 515.000.000	Rp. 5.000.000
Mei	Rp. 520.000.000	Rp. 525.000.000	Rp. 5.000.000
Juni	Rp. 545.000.000	Rp. 546.000.000	Rp. 1.000.000
Juli	Rp. 550.000.000	Rp. 568.000.000	Rp. 18.000.000
Agustus	Rp. 565.000.000	Rp. 570.000.000	Rp. 5.000.000
September	Rp. 575.000.000	Rp. 580.000.000	Rp. 5.000.000
Oktober	Rp. 585.000.000	Rp. 590.000.000	Rp. 5.000.000
November	Rp. 600.000.000	Rp. 610.000.000	Rp. 10.000.000
Desember	Rp. 620.000.000	Rp. 635.000.000	Rp. 15.000.000
TOTAL	Rp. 6.555.000.000	Rp. 6.595.000.000	Rp. 110.000.000

Sumber Data : Data Olahan, 2014

Mengetahui masalah yang dihadapi, evaluasi kinerja manajer pusat pendapatan dilakukan secara berkala. Evaluasi ini dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran penjualan dengan realisasinya. Berdasarkan perbandingan laporan tersebut akan dapat diketahui besarnya penyimpangan yang terjadi apakah bersifat menguntungkan atau merugikan, dengan adanya penyimpangan-penyimpangan tersebut maka penilaian terhadap manajer dapat dilakukan.

Berdasarkan hasil perbandingan antara daftar target penjualan dan realisasi pada tahun 2009, dapat disimpulkan bahwa manajer tidak dapat mencapai target penjualan selama 1 tahun. Tidak tercapainya target penjualan selama 1 tahun tersebut disebabkan karena supervisor kurang dapat memprediksi kondisi pasar yang terjadi pada bulan-bulan tersebut secara tepat, sehingga perusahaan menetapkan target yang terlalu tinggi, hal lain yang mungkin turut mempengaruhi yaitu kondisi perekonomian yang tidak stabil yang berdampak pada kenaikan BBM sehingga mengakibatkan aktivitas supervisor dan sales terhambat. Meskipun pada tahun 2009 supervisor dan sales penjualan tidak dapat mencapai target penjualannya, namun secara kumulatif, realisasi penjualan pada tahun-tahun berikutnya telah melebihi target penjualan yang telah ditetapkan. Peningkatan penjualan yang cukup drastis biasanya terjadi karena banyaknya acara-acara rakyat atau event-event.

4.3 Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Prestasi Kerja Manajer Sebagai Pusat Pendapatan

Perusahaan menjadikan anggaran sebagai standar untuk menilai kinerja manajer pusat pendapatan. Penilaian kinerja manajer pusat pendapatan dilakukan berdasarkan perbandingan antara realisasi pendapatan dengan anggaran pendapatan yang terdapat pada laporan pertanggungjawaban pendapatan. Sebagai tindak lanjut dari penilaian kinerja ini, perusahaan menetapkan suatu kebijakan pemberian insentif (*reward*). Kebijakan ini dilakukan dengan tujuan untuk memacu kinerja setiap personil dalam

perusahaan. Adapun reward yang diberikan yaitu berupa kenaikan gaji dan bonus dari setiap pencapaian kerja.

Pendapatan merupakan tolak ukur prestasi bagi manajer pusat pendapatan. Perlu diingat bahwa manajer pusat pertanggungjawaban tidak hanya diukur prestasinya dengan menggunakan talok ukur keuangan saja, namun masih ada tolak ukur non keuangan yang digunakan untuk mengukur prestasi manajer pusat pertanggungjawaban.

Laporan pertanggungjawaban berisi laporan-laporan informasi berupa data-data dari pusat pertanggungjawaban yang membandingkan hasil yang sebenarnya dengan pendapatan yang dicapai. Secara teoritis pelaporan pusat-pusat pertanggungjawaban adalah merupakan suatu alat untuk mengevaluasi secara keseluruhan hasil kerja masing-masing pusat pertanggungjawaban. Untuk dapat mencapai penerapan akuntansi pertanggungjawaban secara efektif maka pada dasarnya sistem pelaporan pertanggungjawaban tersebut harus disesuaikan dengan tingkatan manajemen yang ada pada perusahaan.

Salah satu alat untuk mengukur kinerja manajer dalam perusahaan adalah akuntansi pertanggungjawaban, karena dalam akuntansi pertanggungjawaban terdapat struktur organisasi perusahaan secara terperinci sehingga memudahkan pimpinan perusahaan untuk mendelegasikan wewenang kepada manajer yang dibawahnya, dan apabila terjadi penyimpangan dalam pendapatan tersebut maka dapat dengan mudah pimpinan perusahaan untuk mencari siapa yang bertanggungjawab atas penyimpangan yang terjadi dalam pusat pendapatan tersebut.

Kinerja manajer harus selalu dievaluasi untuk mengetahui bawahannya (supervisor dan sales) dalam melaksanakan pemasaran dan penjualan dan seberapa besar usahanya dalam mencapai target perusahaan. Selain itu, penilaian kinerja juga akan memberikan motivasi dan menekankan perilaku yang baik dalam perusahaan.

Pemberian insentif (*reward*) pada manajer setelah dilakukannya penilaian kinerja sudah cukup baik, namun masih ada juga yang belum melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik. Oleh karena itu, menurut penulis sebaiknya tidak hanya berupa teguran saja melainkan memberikan

semangat ataupun motivasi kepada manajer dalam pekerjaannya dalam hal ini penjualan dan pencapaian target agar kedepannya manajer akan lebih giat dan berusaha serta melakukan tugas dan tanggung jawab dengan baik.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian prestasi kerja manajer sebagai pusat pendapatan (studi kasus PT. Surya Wenang Indah Manado), maka penulis menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Pada PT. Surya Wenang Indah Manado anggaran penjualan telah 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.
2. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam mengendalikan dan mengevaluasi kinerja manajer pusat pendapatan pada PT. Surya Wenang Indah Manado berjalan dengan baik, hal ini dibuktikan dengan adanya peningkatan volume penjualan atau pencapaian target penjualan yang terjadi di tahun 2014
3. Perusahaan menerapkan suatu kebijakan untuk memberikan *reward* dan *punishment* bagi manajer pusat pertanggungjawaban terhadap kemampuannya dalam mencapai target anggaran dan pencapaian target penjualan yang telah ditetapkan.

5.2 SARAN

Selain dari kesimpulan yang telah dikemukakan diatas, penulis juga memberikan masukan berupa saran kepada perusahaan yang berhubungan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja, yaitu :

1. Pihak perusahaan lebih memperhatikan persediaan yang ada digudang, baik itu penumpukan barang, dan kadaluarsa (*expired*).
2. Manajer harus lebih giat lagi dalam memberikan arahan kepada supervisor dan sales, untuk pencapain target penjualan.
3. Berkaitan dengan pemberian *insentif (reward)* dengan memberikan insentif serta motivasi kepada manajer dalam tugas dan tanggung jawabnya agar pencapaian penjualan setiap bulannya mencapai target penjualan. Hal ini dimaksudkan agar dapat meningkatkan kesadaran manajer untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony. Robert N dan Govindaraja Vijay (2012) *Sistem Pengendalian Manajemen*.
Jilid I. Jakarta : Salemba Empat
- Anoraga P. (2010:109). *Manajemen bisnis*, cetakan ketiga, Jakarta : Rineka Cipta
- Bogdan, R dan Steven Taylor (dalam Maleong Lexy, 2010) *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung, Remaja Rosdakarya www.google.com
- David P.E. Saerang (2013) Penerapan akuntansi pertanggungjawaban untuk penilaian kinerja manajerial pada PT. X *e-Jurnal*. www.google.com
- Dyckman, (2010), *Akuntansi Keuangan Menengah* (terjemahan), jilid I, Edisi 3, Alih Bahasa : Munir Ali, Jakarta : Erlangga.
- Ikatan Akuntansi Indonesia, (R 2009), *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan, Pendapatan*. Jakarta. iaiglobal.or.id
- Ikatan Akuntansi Indonesia, (2007)
- M.M. Uli (2010). Dengan penelitian *Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan pada PT.X*. Tbk-Tso Cabang Sisingmangaraja-Medan, 2009. USU Respository www.google.com
- Muharam, Regi. (2011). *Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Prestasi Kerja*. <http://oboutz.wordpress.com>

Mulyadi, (2010). *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat*, Rekayasa. Edisi Ketiga.

Cetakan ketiga. Jakarta : Salemba Empat

Oey Liang Lee, (2010:16) Pengertian Manajemen, B.P.A Universitas Gajah Mada,

Bulletin No 1

Simamora, Henry. Dalam bukunya *Akuntansi Manajemen*, edisi III, November 2012

Sedarmayati (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan*

Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima). Bandung : PT Refika

Aditama

<http://adaddnuarta.blogspot.com>