

SKRIPSI

ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT UKUR PENILAIAN KINERJA MANAJER PUSAT PENDAPATAN (STUDI KASUS PADA PT SULUT MAKMUR PERKASA)

Oleh:

**Esni Shinta Lintang
15 043 042**



**KEMENTERIAN RISET TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
POLITEKNIK NEGERI MANADO - JURUSAN AKUNTANSI
PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI KEUANGAN
TAHUN 2019**

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
RIWAYAT HIDUP	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Batasan Masalah	5
1.4 Tujuan Penelitian	5
1.5 Manfaat Penelitian	5
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	 7
2.1 Akuntansi Pertanggungjawaban	7
1. Definisi Akuntansi Pertanggungjawaban	7
2. Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban	8
3. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban	8
4. Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban	9
5. Syarat-syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban	11
2.2 Pusat Pertanggungjawaban	12
1. Pengertian Pusat Pertanggungjawaban	12
2. Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban	13
3. Hubungan Struktur Organisasi dengan Pusat Pertanggungjawaban	15
2.3 Penilaian Kinerja	16
1. Pengertian, Tujuan & Manfaat Penilaian Kinerja	16
2. Tahap Penilaian Kinerja	17
3. Ukuran Penilaian Kinerja	18
2.4 Anggaran Penjualan Pusat Pendapatan	18
2.5 Sistem Pelaporan Kinerja Pusat Pendapatan	22
2.6 Penelitian Terdahulu	23

BAB III	METODE PENELITIAN	25
3.1	Jenis Penelitian	25
3.2	Tempat dan Waktu Penelitian	25
3.3	Sumber Data	26
3.4	Teknik Pengumpulan Data	26
3.5	Teknik Analisis Data	27
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	30
4.1	Gambaran Umum Perusahaan	30
1.	Sejarah PT. Sulut Makmur Perkasa	30
2.	Visi dan Misi PT. Sulut Makmur Perkasa	31
3.	Struktur Organisasi PT. Sulut Makmur Perkasa	32
4.	Uraian Pekerjaan (<i>Job Description</i>)	34
5.	Aktifitas Operasional Perusahaan	37
4.2	Hasil Penelitian	40
1.	Pusat Pendapatan Perusahaan	40
2.	Penyusunan Anggaran Penjualan Pusat Pendapatan	41
3.	Laporan Pertanggungjawaban Pusat Pendapatan	42
4.	Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan	45
4.3	Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Ukur Kinerja Manajer Pusat Pendapatan	49
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	53
5.1	Kesimpulan	53
5.2	Saran	54
DAFTAR PUSTAKA		56
LAMPIRAN		

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Sulut Makmur Perkasa	33

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia usaha semakin berkembang pesat, dengan teknologi yang semakin canggih yang sangat membantu kegiatan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sebagaimana diketahui tujuan perusahaan dalam suatu kondisi yang kompetitif adalah untuk memperoleh laba yang maksimum dengan pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang dan untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri. Dalam pencapaian tujuannya, perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan efektivitas maupun efisiensi kerja dari manajemen perusahaan tersebut.

Dengan bertambah besarnya perusahaan, maka tidak memungkinkan bagi seorang pimpinan untuk memantau secara langsung seluruh aktivitas dan masalah yang timbul dalam perusahaan. Untuk itu pimpinan harus mengadakan pendelegasian wewenang dan tanggungjawab yang sangat penting ke tingkat pimpinan di bawahnya yaitu para pelaksana dalam pengambilan keputusan sehingga masalah yang ada dapat ditangani lebih baik dan cermat. Dengan adanya pendelegasian tugas dan wewenang akan timbul berbagai tingkat tanggungjawab dan wewenang dalam suatu perusahaan, oleh karenanya perlu menerapkan akuntansi pertanggungjawaban yang merupakan suatu sistem untuk mengendalikan tanggungjawab tiap-tiap unit kerja atau departemen yang lebih dikenal dengan pusat pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang disusun sedemikian rupa sesuai dengan sifat dan kegiatan perusahaan dengan tujuan agar masing-masing unit organisasi dapat mempertanggungjawabkan hasil kegiatan unit yang berada dibawah pengawasannya. Akuntansi pertanggungjawaban yang baik, dalam penerapannya harus menetapkan atau memberi wewenang secara tegas, karena dari wewenang ini akan menimbulkan adanya tanggung jawab. Dengan wewenang dan tanggungjawab tersebut akan memudahkan pengendalian terhadap penyimpangan yang terjadi.

Untuk memenuhi kriteria kerja para manajer organisasi melakukan berbagai evaluasi, pengendalian, dari laporan pertanggung jawaban sebagai pengukur hasil kerja dari tiap bagian yang terkait kemudian menjadi tolak ukur baik tidaknya kinerja yang di hasilkan dan dapat dipertanggungjawabkan dengan sebagaimana mestinya. Ada banyak kendala serta pertimbangan yang terjadi dalam organisasi khususnya pada hasil kinerja yang dilaporkan dan jika laporan tidak sesuai dengan tujuan organisasi maka pimpinan perusahaan harus mengevaluasi kembali kinerja dan tanggungjawab dari setiap pembuat laporan (para manajer).

Perusahaan dapat membuat kebijakan untuk para manajer agar tujuan organisasi dapat dicapai, misalnya melakukan kegiatan penilaian kinerja dimaksudkan untuk mengukur kinerja masing – masing para manajer dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas kerja, sehingga dapat diambil tindakan yang efektif seperti pembinaan berkelanjutan maupun tindakan koreksi atau perbaikan atas pekerjaan yang kurang sesuai dengan tingkat kinerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, metode yang dapat digunakan adalah dengan mengevaluasi kinerja mulai dari tingkat kedisiplinan, tingkat kemampuan, perilaku inovatif yang terus dikembangkan dari setiap unit – unit kerja dalam suatu perusahaan sesuai dengan standar kinerja.

Akuntansi pertanggungjawaban banyak dipakai oleh perusahaan dan badan usaha lainnya karena memungkinkan perusahaan untuk merekam seluruh aktivitas usahanya, kemudian mengetahui unit yang bertanggungjawab atas aktivitas tersebut, dan menentukan unit usaha mana yang tidak berjalan secara efisien. Dengan diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan menyebabkan terciptanya suatu pengendalian dan pengukuran prestasi kerja manajer. Menurut sistem ini, unit-unit yang ada dalam organisasi dibagi menjadi pusat-pusat pertanggungjawaban, dan keseluruhan pusat pertanggungjawaban ini membentuk jenjang hirarki dalam organisasi. Pusat pertanggungjawaban diklasifikasikan menjadi empat bagian antara lain pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi. Dalam penelitian ini penulis hanya membahas mengenai pusat pendapatan.

Pusat pendapatan merupakan suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi tanggung jawab untuk meningkatkan pendapatan pada perusahaan 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 tersebut, baik yang bersifat menguntungkan maupun yang merugikan. Untuk mengetahui seberapa baik manajer pusat pendapatan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya tersebut, maka perusahaan memerlukan suatu alat pengukuran kinerja yaitu salah satunya dengan menggunakan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Tujuan pokok dilakukannya penilaian kinerja adalah untuk memotivasi para manajer dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya.

PT Sulut Makmur Perkasa merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang distributor produk makanan dan minuman dari merek yang sudah banyak diketahui oleh masyarakat di Indonesia. Perusahaan ini memperlakukan departemen penjualan atau *sales manager* sebagai pusat pendapatan, dimana tugas dari manajer penjualan tersebut yaitu membuat strategi pemasaran dan penjualan, memastikan penjualan produk terpenuhi target, serta menganalisa pasar.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah penulis lakukan pada PT Sulut Makmur Perkasa, ditemukan adanya masalah pada bagian penjualan, dapat dilihat pada laporan pertanggungjawaban yang berisi target penjualan dan realisasi penjualan pada tabel berikut :

Tabel 1.1 Daftar Target dan Realisasi Penjualan PT. Sulut Makmur Perkasa pada bulan Jan - Juni 2016

Bulan	Target	Realisasi	Selisih	Persentase
Januari	Rp 4.000.000.000	Rp 4.100.000.000	Rp 100.000.000	103%
Februari	Rp 4.000.000.000	Rp 4.000.000.000	Rp -	100%
Maret	Rp. 4.000.000.000	Rp 3.575.000.000	-Rp 425.000.000	89%
April	Rp 4.000.000.000	Rp 3.750.250.000	-Rp 249.750.000	94%

Mei	Rp 4.000.000.000	Rp 4.000.000.000	Rp -	100%
Juni	Rp 4.000.000.000	Rp 4.250.000.000	Rp 250.000.000	106%

Tabel 1.2 Daftar Target dan Realisasi Penjualan PT Sulut Makmur Perkasa pada bulan Jan-Juni 2017

Bulan	Target	Realisasi	Selisih	Persentase
Januari	Rp 4.500.000.000	Rp 4.500.000.000	Rp -	100%
Februari	Rp 4.500.000.000	Rp 4.900.500.000	Rp 400.500.000	109%
Maret	Rp 4.500.000.000	Rp 4.225.000.000	-Rp 275.000.000	94%
April	Rp 4.500.000.000	Rp. 4.500.000.000	Rp -	100%
Mei	Rp 4.500.000.000	Rp 4.000.000.000	-Rp 500.000.000	89%
Juni	Rp 4.500.000.000	Rp 4.500.000.000	Rp -	100%

Dari tabel 1.1 dan tabel 1.2 diatas, dapat dilihat bahwa manajer penjualan tidak dapat mencapai target penjualan selama 2 bulan pada tahun 2016 yaitu pada bulan Maret dan April kemudian 2 bulan lagi pada tahun 2017 yaitu pada bulan Maret dan Mei, tidak tercapainya target penjualan tersebut disebabkan oleh beberapa faktor antara lain : manajer penjualan yang kurang dapat memprediksi kondisi pasar dengan tepat, meningkatnya jumlah pesaing pasar khususnya dalam produk makanan dan minuman, permintaan konsumen yang menurun, adanya produk-produk yang baru dan kondisi perekonomian yang kurang stabil. Dari masalah tersebut, disinilah kinerja manajer akan dinilai apakah masalah yang timbul diakibatkan karena kelalaian dari manajer dalam penjualan ataupun kurangnya motivasi yang diberikan manajer kepada bawahannya.

Dengan diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban diharapkan pimpinan PT Sulut Makmur Perkasa dapat menilai tanggung jawab dan mengukur kinerja atau prestasi dari manajer secara objektif melalui pusat pendapatan, sehingga dapat terlihat berjalan dengan baik atau tidak. Dikatakan berjalan dengan baik apabila realisasi penjualan melebihi target yang telah ditetapkan, sedangkan dikatakan berjalan dengan kurang baik apabila realisasi

penjualan tidak mencapai target yang telah ditetapkan. Selain itu, dengan diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan dapat mendorong para individu terutama para manajer untuk berperan aktif dalam mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien serta sebagai dasar dalam penyusunan anggaran tiap-tiap pusat pertanggungjawaban yang ada kemudian dapat menjadi alat untuk memotivasi manajer dalam melakukan tindakan koreksi atas penyimpangan atau kinerja yang tidak memuaskan dengan menggunakan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat ukur kinerjanya.

Itulah sebabnya, penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban menjadi sangat penting bagi perusahaan guna untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan tanggung jawab manajer pusat pendapatan dalam mencapai target pendapatan yang telah direncanakan. Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Ukur Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Studi Kasus Pada PT Sulut Makmur Perkasa”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka yang menjadi pokok permasalahan, yaitu: bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat ukur penilaian kinerja manajer pusat pendapatan pada PT. Sulut Makmur Perkasa?

1.3 Batasan Masalah

Agar hasil penelitian lebih jelas dan terarah pada sasaran serta tidak terlalu melebar, maka penulis membatasi penelitian ini hanya pada hal-hal yang berkaitan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat ukur penilaian kinerja manajer pusat pendapatan pada PT. Sulut Makmur Perkasa.

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penulis mengadakan penelitian ini yaitu untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat ukur penilaian kinerja manajer pusat pendapatan pada PT. Sulut Makmur Perkasa.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini bagi pihak-pihak yang berkepentingan, yaitu :

1. Perusahaan

Penelitian ini dapat dijadikan masukan dan evaluasi mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan serta memberikan tambahan informasi yang dapat digunakan untuk perbaikan dan pengembangan usaha, serta membantu manajemen dalam meningkatkan kinerja dan prestasi.

2. Instansi Pendidikan Politeknik Negeri Manado

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai sumber informasi dan bahan referensi bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian pada masalah yang sama.

3. Penulis

Penelitian ini bermanfaat dalam memenuhi tanggung jawab penelitian sebagai acuan untuk lebih memperluas wawasan dan pengetahuan akuntansi khususnya tentang pertanggungjawaban dalam suatu organisasi dan bisa menjadi motivasi untuk masa depan.