

# IMPLEMENTASI INFORMASI AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA PUSAT PENDAPATAN (Studi Pada PT. Hero Sakti Motor Gemilang Pusat Malang Periode 2012-2015)

Rizka Albareza

Dwiatmanto

Zahroh Z.A.

Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

Malang

E-mail: [albarezarizka@gmail.com](mailto:albarezarizka@gmail.com)

## ABSTRACT

*Responsibility accounting is an accounting system that is arranged for cost and revenue reporting and collection that is done by a responsibility center by appointing someone that is responsible for deviancies in budgeted costs and revenue. Responsibility accounting of a revenue center is one of the duties of a responsibility center where the manager is responsible for the number of company sales commodities, and performance evaluation of a revenue center can only be seen by comparing sales target and realization. This research aims to understand the implementation of responsibility accounting information as a revenue center performance evaluation tool as conducted by PT Hero Sakti Motor Gemilang Pusat Malang. This research was descriptive research with a qualitative approach. This research focuses on responsibility accounting and revenue center. Interview and documentations of the data collection techniques used. The results of this research show that the implementation of responsibility accounting information as an evaluation tool for revenue center performance is ineffective because there requirements are not fulfilled so accumulatively could not achieve its sales target. Company should be used all the terms and use the bottom up to budgeting and then company perform further analyses on the deviancies that occurred.*

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

## ABSTRAK

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang disusun untuk pengumpulan dan pelaporan biaya serta pendapatan yang dilakukan oleh pusat pertanggungjawaban dengan menunjuk seseorang yang bertanggungjawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang dianggarkan. Dan merupakan salah satu pertanggungjawaban dimana manajer bertanggungjawab terhadap jumlah komoditi penjualan perusahaan dan penilaian kinerja pusat pendapatan dilihat dengan membandingkan target dan realisasi penjualan. Penelitian ini bertujuan mengetahui implementasi informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pusat pendapatan yang dilakukan PT Hero Sakti Motor Gemilang Pusat Malang. Jenis penelitian ini merupakan deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini berfokus pada akuntansi pertanggungjawaban dan pusat pendapatan. Wawancara dan dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan. Hasil Penelitian ini menjelaskan bahwa implementasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pusat pendapatan kurang efektif karena masih terdapat syarat yang tidak terpenuhi sehingga secara akumulasi tidak dapat mencapai target penjualan. Perusahaan sebaiknya menerapkan semua syarat dan menggunakan *bottom up* untuk menyusun anggaran kemudian melakukan analisis lebih lanjut untuk mengetahui penyebab penyimpangan yang terjadi.

**Kata Kunci:** *Akuntansi Pertanggungjawaban, Pusat Pendapatan, Penilaian Kinerja*

## A. PENDAHULUAN

Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem dimana manajaer diberikan tanggung jawab untuk membuat otoritas dan tanggung jawab untuk setiap kegiatan yang terjadi dalam area spesifik perusahaan (Muthulakshmi:2014). Akuntansi pertanggungjawaban banyak diterapkan oleh perusahaan terutama akuntansi pertanggungjawaban pusat pendapatan karena memungkinkan perusahaan untuk melihat dan mengetahui semua aktifitas usahanya, kemudian mengetahui unit mana yang bertanggungjawab atas aktifitas tersebut, dan menentukan unit usaha mana yang tidak berjalan dengan efisien.

Salah satu perusahaan yang menerapkan akuntansi pertanggungjawaban adalah PT. Hero Sakti Motor Gemilang Pusat Malang. PT Hero Sakti Motor Gemilang Pusat Malang menetapkan *Marketing Manager* sebagai pusat pendapatannya, yaitu manajer penjualan bertugas untuk mempromosikan sepeda motor, membuat target penjualan dan berusaha merealisasikan target yang akan dicapai. Berikut adalah target dan realisasi penjualan PT Hero Sakti Motor Gemilang Pusat Malang tahun 2012-2015:

**Tabel 1. Target dan realisasi penjualan Sepeda Motor Suzuki (Dalam unit)**

No.	Tahun	Target	Realisasi
1	2012	4.460	3.983
2	2013	4.070	3.523
3	2014	3.300	2.898
4	2015	2.610	2.235

Sumber: PT Hero Sakti Motor Gemilang Pusat Malang, 2016

Dari data tersebut terlihat pada tahun 2012-2015 penjualan per unit sepeda motor Suzuki mengalami penurunan. Hal tersebut menandakan bahwa banyak target yang tidak terealisasi dan terjadi adanya penyimpangan yang bersifat merugikan. Setelah mengetahui permasalahan tersebut, perusahaan perlu mengadakan analisis terhadap penyimpangan dan melakukan evaluasi kinerja manajer terutama *marketing manager* yang bertanggungjawab terhadap realisasi pencapaian target. Berdasarkan uraian tersebut dan melihat pentingnya akuntansi pertanggungjawaban pusat pendapatan bagi sebuah kelangsungan perusahaan dan untuk menilai kinerja manajer pusat pendapatan, maka peneliti tertarik untuk membahas lebih dalam mengenai **“Implementasi Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian kinerja Pusat Pendapatan (Studi pada PT Hero**

**Sakti Motor Gemilang Pusat Malang Periode 2012-2015)”**.

## B. KAJIAN PUSTAKA

### 1. Akuntansi Pertanggungjawaban

#### a. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang penyusunannya harus tegas memisahkan tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari masing-masing pusat pertanggungjawaban. Yaitu dengan melaporkan biaya dan pendapatan yang terjadi dari setiap masing-masing pusat pertanggungjawaban. Dari laporan tersebut akan diketahui perbandingan antara target dan realisasi sehingga akan terlihat penyimpangan yang terjadi dan dapat dilakukan analisa dan cara penyelesaiannya. (Henry Simamora, 2012:250).

#### b. Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (2001:169), tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk mengendalikan biaya, dengan cara menggolongkan, mencatat, meringkas, dan menghubungkannya langsung dengan pejabat atau orang yang bertanggungjawab atas terjadinya biaya yang dikendalikan olehnya. Manfaat akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai dasar penyusunan anggaran yaitu proses penetapan peran siapa yang akan bertanggungjawab terhadap sebagian aktivitas untuk mencapai tujuan perusahaan.

### 2. Pusat Pertanggungjawaban

#### a. Pengertian Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban dipimpin oleh seorang manajer yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk unit yang dipimpinnya sesuai dengan ketentuan dan ketentuan yang telah dibuat oleh organisasi yang bersangkutan. Setiap pusat pertanggungjawaban membutuhkan masukan yang berupa bahan baku, tenaga kerja atau jasa-jasa yang akan diproses dalam pusat pertanggungjawaban. Hasil dari proses tersebut berupa keluaran yang terdiri dari produk atau jasa yang menghasilkan penghasilan (pendapatan). Anthony (2009:171)

## b. Tipe Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Purwanti (2013:203) pusat pertanggungjawaban yang ada dalam suatu organisasi dapat digolongkan menjadi:

### 1) Pusat Biaya

Pusat biaya merupakan suatu pertanggungjawaban dimana manajernya bertanggung jawab mengenai biaya.

### 2) Pusat pendapatan

Pusat pendapatan merupakan suatu pusat pertanggungjawabban dimana manajernya hanya bertanggung jawab mengenai pusat pendapatan atau komoditi penjualan.

### 3) Pusat laba

Pusat laba merupakan suatu pusat pertanggungjawabban dimana manajernya bertanggung jawab atas pendapatan dan biaya.

### 4) Pusat investasi

Pusat investasi merupakan suatu pusat pertanggungjawabban dimana manajer bertanggung jawab mengenai pendapatan, biaya, dan investasi.

## 3. Anggaran Penjualan Pusat Pendapatan

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang diukur secara kuantitatif dalam melaksanakan perencanaan dan pengendalian secara tertulis sebagai pedoman untuk mencapai suatu tujuan dan sasaran perusahaan atau organisasi. anggaran yang dibuat digunakan sebagai acuan perusahaan untuk melaksanakan aktivitas pada periode yang dikehendaki. Anggaran tersebut dikatakan efisien jika anggaran yang dibuat tercapai sesuai dengan apa yang dianggarkan. Mulyadi (2001:488)

## 4. Sistem Pelaporan Kinerja Pusat Pendapatan

Menurut Crosson (250:2014), penilaian kinerja pusat pendapatan biasanya dievaluasi dengan membandingkan antara pendapatan aktual dengan pendapatan yang dianggarkan dan menganalisis selisih (varians) yang terjadi. Laporan akuntansi pertanggungjawaban diklasifikasikan menurut berbagai tingkatan yang bertanggung jawab. Laporan tersebut hirarkinya dibuat mullai dari tingkat terendah hingga tingkat yang lebih tinggi (Mojgan:2012). Laporan kinerja pusat pendapatan pada umumnya disajikan dengan bentuk perbandingan antara anggaran pendapatan dan realisasi pendapatan, dimana selisih tersbut akan diaanggap sebagai

penyimpangan. Laporan tersebut akan disajikan dalam bentuk laporan pertanggungjawabban untuk hasil yang dicapai manajer dalm menjalankan peran dan wewenangnya.

## 5. Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan

Menurut Rudianto (2013:187), penilaian kinerja adalah peneentuan secara periodik efektivitas opeasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Terdapat tiga macam ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur penilaian kinerja secara kuantitatif, yaitu: Ukuran Kriteria Tunggal (*stringle criteria*), Ukuran Kriteria Berragaam (*multiple criteria*) dan Ukuran Kriteria Gabungann(*composite criteria*)

## C. METODE PENELITIAN

### 1. Jenis Penelitian

Jenis pannelitian yang digunakan adalah jenis penelitian desskriptif dan menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Sugiyono (2011:15), metode penelitian kulitatif adalah metode peneltiian yang berlandasskan pada filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondissi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya eksperimen) dimmana peniti adaah sebagai instrment kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowbaal*, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitaif, dan hail penelitian kualitatif lbh menekankan makna dari pada generalisasi.

### 2. Fokus Penelitian

Fokus dari penelitian ini adalah:

- a. Akuntansi pertanggungjawabban pusat pendapatan
- b. Penilaian kinerja pusat pendapatan.

### 3. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah di PT Hero Sakti Motor Gemilang Pusat yang berlokasi di Jl. Jaksa Agung Suprpto No. 38 Malang. Pengambilan data pada penelitian inii dilakuukan pada laporan target dan realisasi penjualan PT. Hero Sakti Motor Gemilang Pusat Malang tahun 2012-2015 pada puusat pendapatan.

### 4. Analisis Data

#### a. Akuntansi Pertanggungjawaban

- 1) Menganalisis struktur organisasi perusahaan untukk mengetahui apakah sudah sesuai dengan kkonsep akuntansi pertanggungjawabban ddimana terdapat

penetapan wewenang dan tanggungjawab yang jelas untuk setiap tingkatan manajemen.

- 2) Menganalisis penyusunan anggaran untuk mengetahui bagaimana penggunaan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang meliputi proses penyusunan anggaran dan pelaksanaan anggaran perusahaan.
- 3) Melakukan analisis sistem pelaporan pertanggungjawaban pusat pendapatan.

b. Penilaian Kinerja

Membandingkan antara selisih anggaran dengan realisasi penjualan tahun 2012-2015 untuk melakukan penilaian kinerja pada PT Hero Sakti Motor Gemilang Pusat Malang.

## D. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Akuntansi Pertanggungjawaban

#### a. Analisis Struktur Organisasi

Struktur organisasi menunjukkan bagaimana fungsi atau kegiatan yang berbeda-beda dihubungkan dan menunjukkan aliran serta pelimpahan wewenang yang menunjukkan hubungan antar divisi pertanggungjawaban. Pembagian wewenang dan tanggung jawab harus menggambarkan ruang lingkup wewenang dan tanggung jawab masing-masing jabatan dalam organisasi dan harus dibuat secara rinci dengan menggunakan deskripsi jabatan berdasarkan pengelompokan jenis pekerjaan yang sama menjadi satu unit kerja yang dipimpin oleh atasan yang sama.

Struktur organisasi yang dipakai PT Hero Sakti Motor Gemilang Pusat Malang adalah struktur organisasi fungsional, dimana struktur organisasi yang ada dalam perusahaan dibagi berdasarkan fungsinya, sehingga manajer mengetahui dengan jelas wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Hal tersebut membuat manajer akan lebih fokus terhadap pelaksanaan tugas yang diberikan kepadanya dan mempermudah manajemen untuk melakukan pengawasan terhadap setiap bidang. Perusahaan harus membuat pembagian tugas secara tertulis yang menjelaskan mengenai wewenang, tanggung jawab, dan kewajiban jabatan dalam struktur organisasi.

PT Hero Sakti Motor Gemilang Pusat Malang memiliki struktur organisasi berbentuk lini (garis) dimana wewenang mengalir langsung dari atasan kepada bawahan dan tanggung jawab mengalir dari bawahan kepada atasan. Namun dalam kenyataannya struktur organisasi belum dapat dikatakan baik, karena dalam menetapkan pembagian wewenang dan tanggung jawab masih terdapat seorang manajer yang mempunyai tanggung jawab ganda yaitu kepala cabang dan *sales counter*. Dalam PT Hero Sakti Motor Gemilang Pusat Malang kepala cabang merangkap sebagai *sales counter* yang turut serta melayani pembeli yang datang dan merekap unit yang terjual. Sedangkan *sales counter* merangkap sebagai *marketing* yang terjun ke lapangan mencari pembeli dan menyebarkan brosur. Sehingga dengan adanya tanggung jawab ganda tersebut, akan menyebabkan adanya ketidakefisienan dalam melakukan penilaian kinerja terhadap kepala cabang dan *sales counter*. Jika seorang manajer tersebut menilai kinerjanya sendiri maka manajer tersebut akan menilai kinerjanya sudah baik dan penilaian kinerja menjadi tidak efisien.

#### b. Analisis Penyusunan Anggaran Penjualan Pusat Pendapatan

PT Hero Sakti Motor Gemilang Pusat Malang merupakan perusahaan *main dealer* wilayah Malang yang menjual sepeda motor Suzuki sangat cocok untuk dijadikan sebagai pusat pendapatan, karena tugas dari dealer adalah menjual sepeda motor sesuai target yang sudah ditetapkan sebelumnya. Dalam hal ini *Marketing Manager* merupakan seseorang yang bertanggung jawab atas tercapainya target karena tugasnya adalah mempromosikan produk perusahaan, merencanakan strategi penjualan, meningkatkan penjualan produk dan mampu menganalisis pasar. Untuk dapat meningkatkan penjualan produk, diperlukan perencanaan target sebagai pedoman dalam pencapaian target dimasa yang akan datang.

Proses penyusunan anggaran penjualan merupakan langkah awal yang penting sebelum perusahaan menghitung ramalan perolehan laba melalui penjualan produk dan jasa. Dalam anggaran penjualan

terdapat informasi tentang ramalan penjualan yang memungkinkan perusahaan untuk meramalkan laba yang mungkin terealisasi. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk mampu menyusun anggaran penjualan yang mencerminkan perolehan laba yang realistis dengan mempertimbangkan semua faktor yang meliputi faktor internal dan faktor eksternal.

*Marketing Manager* PT Hero Sakti Motor Gemilang Pusat Malang dalam melaksanakan anggaran penjualan harus mempertimbangkan terlebih dahulu faktor-faktor yang berpengaruh terhadap penjualan. Faktor tersebut berupa faktor internal yaitu sumber daya manusia, fasilitas lain yang dimiliki perusahaan dan kegiatan promosi yang direncanakan, serta faktor eksternal berupa perekonomian negara, selera konsumen dan keadaan persaingan pasar. Faktor-faktor tersebut digunakan sebagai dasar agar lebih mudah untuk mencapai realisasi penjualan yang diinginkan untuk masa yang akan datang.

Penyusunan anggaran yang efektif harus melibatkan setiap unit organisasi dalam perusahaan. Hal tersebut agar setiap unit organisasi dapat bertanggungjawab untuk melaksanakan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam hal ini, setiap unit organisasi tidak terlibat dalam penyusunan anggaran yang telah dibuat. PT Hero Sakti Motor Gemilang Pusat Malang menggunakan penyusunan anggaran dengan *caratop down* atau otoriter yaitu pusat PT Suzuki Indomobil Sales yang menyusun target penjualan yang kemudian dibagikan keseluruhan pusat cabang yang ada untuk dilaksanakan. Pendekatan seperti itu kurang efektif, karena tidak melibatkan setiap unit organisasi yang ada sehingga atasan tersebut tidak mengetahui secara langsung kondisi setiap daerah yang ada dipasaran sehingga membuat ramalan penjualan tidak dapat terealisasi sesuai target.

Target tahunan PT Hero Sakti Motor Gemilang Pusat Malang dibagi kesembilan cabang yaitu HSMG Pusat, HSMG S.Parman, HSMG Turen, HSMG Batu, HSMG Sukorejo, HSMG Jogonalan, HSMG Pasuruan, HSMG Pandaan dan HSMG Probolinggo dan membuat beberapa strategi dan perencanaan agar dapat

merealisasikan target yang telah dibuat. Target tersebut dipecah menjadi target bulanan yang akan diakumulasi di akhir tahun. Target yang diberikan besarnya tidak sama, tergantung dari kemampuan cabang untuk menjual per unit sepeda motor. Dengan demikian, PT Hero Sakti Motor Gemilang Pusat Malang dituntut untuk dapat memenuhi target yang telah dibuat oleh PT Suzuki Indomobil Sales walaupun target yang diberikan sangat besar.

### c. Analisis Sistem Pelaporan Kinerja Pusat Pendapatan

Sistem laporan merupakan hal yang paling penting karena manajemen akan memperoleh informasi yang cepat dan cermat sehingga memungkinkannya untuk melakukan penilaian dan perbaikan sebelum kesalahan menjadi lebih rumit. Sistem pelaporan pendapatan adalah suatu sarana bagi seseorang yang bertanggungjawab terhadap penjualan kepada atasannya. Pada PT Hero Sakti Motor Gemilang Pusat Malang menunjukkan bahwa penyusunan laporan pertanggungjawaban pusat pendapatan berada pada bagian *Marketing Manager*. Laporan pertanggungjawaban tersebut menyajikan data target, realisasi, selisih varians atau penyimpangan penjualan yang terjadi.

Sistem pelaporan kinerja pusat pendapatan sangat baik yaitu dilaporkan tiap akhir bulan yang hasilnya akan di rapatkan dengan mengundang seluruh kepala cabang PT Hero Sakti Motor Gemilang Pusat Malang. Dengan adanya pelaporan pertanggungjawaban tiap bulan, maka akan dengan mudah diketahui penyebab dari terjadinya selisih atau penyimpangan. Jika terdapat penyimpangan yang bersifat merugikan maka manajemen harus melakukan analisis dan perusahaan akan segera mencari solusi dari permasalahan yang dihadapi perusahaan.

Pembuatan laporan pada PT Hero Sakti Motor Gemilang Pusat Malang dilakukan dari bawahan hingga atasan. Setiap kepala cabang membuat rekapian tiap tipe motor yang terjual, kemudian *Marketing Manager* membuat ringkasan laporan yang akan diberikan kepada Direktur. Laporan yang dibuat untuk tiap

divisi itu berbeda, disesuaikan dengan tingkatannya.

Selain membuat pelaporan pertanggungjawaban tiap bulan, PT Hero Sakti Motor Gemilang Pusat Malang juga membuat laporan tiap akhir tahun. Pada laporan akhir tahun tersebut nantinya akan terlihat berapa target dan realiasi penjualan secara keseluruhan, kemudian akan dianalisis untuk dijadikan sebagai penilaian kinerja manajer terutama pusat pendapatan.

## 2. Analisis Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan

Perusahaan telah menetapkan laporan pertanggungjawaban pusat pendapatan sebagai dasar dalam menilai kinerja manajer pusat pendapatan. Penilaian kinerja memiliki tujuan utama yaitu sebagai alat untuk memberikan motivasi kepada manajer dan karyawan yang bersangkutan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya. Tolak ukur penilaian kinerja menjadikan anggaran sebagai dasar untuk tingkat penilaian kinerja manajer pusat pendapatan. Penilaian kinerja pusat pendapatan tersebut dilakukan dengan cara melihat realisasi penjualan terhadap target yang telah dianggarkan sebelumnya. Penilaian kinerja manajer tersebut menggunakan ukuran kriteria tunggal yaitu penilaian kinerja hanya menggunakan satu patokan saja yaitu jumlah pencapaian penjualan. Jika seorang manajer tidak berhasil mencapai target penjualan maka manajer tersebut dianggap tidak berhasil dalam pencapaian target yang sudah dibuat.

Berdasarkan daftar target dan realisasi penjualan periode 2012-2015, selama periode tersebut manajer PT Hero Sakti Motor Gemilang Malang tidak dapat mencapai penjualan secara signifikan. Ada banyak faktor yang mempengaruhi tidak tercapainya target penjualan. Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi, yaitu:

- a. Pada tahun 2012 terlihat bahwa penjualan tidak memenuhi target yang dianggarkan. Unit sepeda motor yang terjual hanya 3.983 unit atau -10,70 dibawah target penjualan yang dianggarkan sebesar 4.460 unit. Selama tahun 2012 penyimpangan teringgi adalah bulan Juli

yaitu terealisasi 261 atau -25,43 dari target yang dianggarkan 350 unit. Dan penyimpangan terendah adalah bulan Agustus yang terealisasi 407 atau 23,33 dari target yang dianggarkan 330 unit. Adanya kenaikan dan penurunan jumlah unit yang terjual juga berpengaruh terhadap target pendapatan yang didapat pada tahun 2012 yaitu dari 63.007.010.000 dan hanya terealisasi 56.579.754.000 atau -10,20 dibawah target yang telah ditetapkan sebelumnya. Selama tahun 2012, penyimpangan terendah adalah bulan Agustus sebesar 5.815.555.000 atau 22,25 dari yang dianggarkan sebesar 4.733.750.000. Penyimpangan tertinggi adalah bulan September yang hanya terealisasi 4.239.675.000 atau -27,7 dari target yang dianggarkan sebesar 5.863.510.000. Setelah dilakukan analisis, PT Hero Sakti Motor Gemilang Pusat Malang mencapai realisasi yang dianggarkan hanya 3 kali dalam satu tahun. Secara akumulasi penjualan mengalami penyimpangan yang sangat signifikan dan merugikan. Penyimpangan yang terjadi itu disebabkan karena adanya anggaran penjualan yang terlalu tinggi yaitu penyusunan target penjualan dilakukan dengan menggunakan pendekatan *top down* yaitu oleh PT Suzuki Indomobil Sales. Sehingga target yang diberikan kepada PT Hero Sakti Motor Gemilang Pusat Malang tidak dapat terealisasi. Hal tersebut dikarenakan PT Suzuki Indomobil sales kurang mengetahui keadaan atau kondisi pasar. Atasan yang membuat anggaran tersebut kurang melakukan komunikasi terhadap bawahannya untuk menyusun target penjualan. Ramalan yang dibuat tidak dapat mencapai target itu disebabkan oleh banyak faktor. Faktor tersebut adalah karena adanya kecenderungan pertumbuhan ekonomi secara umum. Faktor tersebut merupakan salah satu faktor eksternal yang sangat mempengaruhi jumlah sepeda motor yang terjual. Pada saat itu perekonomian Indonesia sangat terpuruk, sehingga mengakibatkan masyarakat lebih memilih membeli dan memenuhi kebutuhan primer daripada membeli sepeda motor. Penurunan penjualan sepeda motor tidak

hanya terjadi pada merek Suzuki saja, melainkan juga terjadi pada semua merek sepeda motor lainnya dan sangat mempengaruhi jumlah penjualan sepeda motor secara nasional.

- b. Pada tahun 2013 terlihat bahwa penjualan tidak memenuhi target yang dianggarkan. Unit sepeda motor yang terjual hanya 3.523 unit atau -13,44 dibawah target penjualan yang dianggarkan sebesar 4.070 unit. Selama tahun 2013, penyimpangan terendah adalah bulan September yaitu terealisasi 355 unit atau 7,58 dari target yang telah dianggarkan 330 unit. Dan penyimpangan tertinggi adalah bulan Agustus yaitu terealisasi sebesar 216 unit atau -38,28 dari yang dianggarkan 350 unit. Penurunan dan kenaikan tersebut mempengaruhi target pendapatan yang di dapat selama tahun 2013 yaitu dari 61.959.600.000 dan hanya terealisasi sebesar 54.425.925.000 atau -12,16. Jika dibandingkan dengan tahun 2012, penjualan tahun ini menurun cukup signifikan. Penyimpangan terendah adalah bulan Juni yaitu terealisasi sebesar 6.078.537.000 atau 22,84 dari target yang dianggarkan sebesar 4.948.200.000. Penyimpangan tertinggi adalah bulan Agustus yaitu terealisasi sebesar 3.321.000.000 atau -37,66 dari target yang dianggarkan sebesar 5.327.000.000. Setelah dilakukan analisis, diketahui bahwa pada tahun 2013 ini PT Hero Sakti Motor Gemilang Pusat Malang tidak dapat mencapai target secara keseluruhan. Namun jika dibandingkan dengan tahun lalu, tahun ini dalam satu tahun berhasil mencapai 5 kali pencapaian realisasi yang telah dianggarkan. Pada tahun 2013 ini, faktor yang mempengaruhi penurunan penjualan sepeda motor Suzuki ini, antara lain adalah karena pada tahun ini PT Hero Sakti Motor Gemilang Pusat Malang mengalami pergantian pimpinan. Sehingga mengakibatkan struktur organisasi dan pindah alih jabatan bagi semua karyawan PT Hero Sakti Motor Gemilang Pusat Malang dan semua cabang yang ada. Hal tersebut membuat penjualan yang terjadi tidak maksimal. Pindah alih jabatan pun juga terjadi di bidang bagian penjualan dan kepala cabang. Adanya alih jabatan pada bagian penjualan

mengakibatkan promosi yang dilakukan sangat kurang dan tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya. Dan pergantian kepala cabang dilakukan dengan *Recruitment* karyawan baru yang lebih berpengalaman. Kepala cabang yang baru diharapkan dapat memimpin seluruh karyawan yang ada di pusat dan menciptakan berbagai macam kegiatan demi terciptanya target penjualan perusahaan.

- c. Pada tahun 2014 terlihat bahwa penjualan tidak memenuhi target penjualan yang dianggarkan. Unit sepeda motor yang terjual hanya 2.898 unit atau -14,37 dibawah target yang dianggarkan sebesar 2.610 unit. Penyimpangan terendah terjadi pada bulan April, Mei, Juni, Oktober dan Desember yaitu terealisasi 162, 270, 324, 324 dan 270 unit atau 8 dari target yang dianggarkan sebesar 150, 250, 300, 300 dan 250. Penyimpangan tertinggi adalah bulan November yang terealisasi 225 atau -35,71 dari target yang dianggarkan 350 unit. Adanya kenaikan dan penurunan tersebut juga mempengaruhi target pendapatan yang di dapat yaitu dari dan hanya terealisasi sebesar 53.314.098.000 atau -10,23 dari yang dianggarkan sebesar 59.392.600.000. Penyimpangan tertinggi adalah bulan Februari yaitu terealisasi sebesar 2.503.000.000 atau -53 dari target yang dianggarkan sebesar 5.320.500.000. Dan penyimpangan terendah adalah bulan April sebesar 3.299.800.000 atau 23,72 dari target yang dianggarkan sebesar 2.667.000.000. Secara keseluruhan pada tahun 2014 ini PT Hero Sakti Motor Gemilang Pusat Malang mengalami kenaikan dalam pencapaian realisasi perbulannya. Dalam satu tahun berhasil 6 kali dalam pencapaian realisasi yang telah dianggarkan. Tentu saja tahun ini mengalami kenaikan bila dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Walaupun kinerja *Marketing Manager* dinilai cukup baik dari tahun sebelumnya, namun masih belum bisa mencapai anggaran secara keseluruhan. Kemudian pada tahun 2014 terdapat faktor yang mempengaruhi tidak tercapainya jumlah penjualan sepeda motor Suzuki, antara lain: Tingkat penghasilan masyarakat merupakan salah

satu faktor yang mempengaruhinya. Dengan adanya faktor tersebut calon pembeli akan membeli sepeda motor secara kredit. Untuk mengajukan kredit, pihak dealer bekerjasama dengan banyak *leasing* yang akan membantu di bidang kredit. Sebelum pengajuan kredit, banyak persyaratan yang harus dipenuhi dan salah satunya adalah dilakukannya survey oleh pihak *leasing*. Setelah pihak dealer memberikan PK (Pesanan Kendaraan) kepada salah satu *leasing* yang ditunjuk, maka *leasing* tersebut akan melakukan survey kepada calon pembeli. Ketika pada saat survey calon pembeli tidak memenuhi criteria berarti PK nya ditolak maka calon pembeli tersebut tidak bisa mengajukan kredit untuk pembelian sepeda motor Suzuki. Oleh karena itu, tingkat penghasilan masyarakat menyebabkan penolakan PK oleh pihak *leasing*, yang berdampak pada jumlah unit yang terjual.

- d. Pada tahun 2015 terlihat bahwa penjualan tidak memenuhi target penjualan yang dianggarkan. Unit sepeda motor yang terjual hanya 2.235 unit atau -12,19 dibawah target yang dianggarkan sebesar 3.300 unit. Penyimpangan terendah adalah bulan November yaitu terealisasi 190 unit atau 5,5 dari target yang dianggarkan sebesar 180 unit. Penyimpangan tertinggi adalah bulan April yaitu terealisasi 117 atau -46,82 dari target yang dianggarkan 220 unit. Adanya kenaikan dan penurunan penjualan tersebut juga mempengaruhi target pendapatan yang di dapat pada tahun 2015 yaitu dari 53.683.340.000 dan hanya terealisasi sebesar 45.794.456.000 atau -14,66 dari yang dianggarkan. Penyimpangan terendah adalah bulan Juni yang terealisasi sebesar 3.925.500.000 atau 16,74 dari target yang dianggarkan sebesar 3.362.600.000. Penyimpangan tertinggi adalah bulan April yaitu terealisasi sebesar 2.076.400.000 atau -58,63 dari target yang dianggarkan sebesar 5.018.800.000. Kemudian pada tahun 2015 ini PT Hero Sakti Motor Gemilang Pusat Malang mengalami penurunan penjualan yang cukup signifikan bila dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Dalam satu tahun hanya berhasil 3 kali dalam pencapaian realisasi yang telah dianggarkan. Namun hal

tersebut tidak keseluruhan kesalahan *Marketing Manager*, namun ada banyak faktor yang mendorong tidak tercapainya anggaran penjualan. Faktor-faktor tersebut adalah adanya kelesuhan otomotif yang terjadi, tidak hanya Suzuki melainkan pada semua merek sepeda motor di Indonesia dan penurunan penjualan ini terjadi secara nasional. Menurunnya daya beli masyarakat menyebabkan penurunan penjualan tahun ini. Adanya kenaikan harga gas dan kebutuhan pokok, kenaikan BBM, penurunan harga komoditi, pelemahan rupiah, hingga tingginya suku bunga bank yang menyebabkan turunnya daya beli masyarakat. Hal tersebut berdampak terhadap penjualan PT Hero Sakti Motor Gemilang Pusat Malang. Dengan adanya hal tersebut, bagian penjualan dibingung dengan bagaimana cara menarik minat masyarakat untuk membeli sepeda motor. Salah satu cara yang dilakukan oleh bagian penjualannya adalah dengan menggunakan jempot bola. Artinya *sales* tersebut mendatangi calon pembeli dan akan memberikan kredit dengan cicilan rendah. Dengan demikian, diharapkan minat beli masyarakat semakin meningkat. Selain itu, adanya pengurangan tenaga *sales* di PT Hero Sakti Motor Gemilang Pusat Malang yang membuat kegiatan promosi yang dilakukan semakin berkurang, sehingga masyarakat kurang mengetahui lebih lanjut mengenai produk terbaru dari Suzuki.

Selain dari faktor-faktor tersebut selama periode 2012-2015 biaya promosi PT Hero Sakti Motor Gemilang Pusat Malang mengalami penurunan yang sangat signifikan. Penurunan biaya promosi mengakibatkan penjualan unit sepeda motor menurun setiap tahunnya. Promosi merupakan suatu hal yang sangat penting dan tidak dapat dipisahkan dari kegiatan penjualan, tanpa adanya promosi yang gencar masyarakat tidak akan mengetahui produk terbaru Suzuki. Oleh karena itu, biaya promosi juga mempengaruhi jumlah unit yang terjual.

Berdasarkan analisis diatas terlihat bahwa kinerja *Marketing Manager* dari tahun 2012-2015 tidak dapat mencapai target secara keseluruhan tiap tahunnya. Terlihat bahwa setiap tahun jumlah sepeda motor yang terjual

semakin menurun dan secara tidak langsung juga berpengaruh terhadap nominal rupiah yang diperoleh. Namun hal tersebut tidak sepenuhnya kesalahan dari *Marketing Manager* PT Hero Sakti Motor Gemilang Malang. Dan menurut analisis diatas kinerja manajer tersebut cukup baik, walaupun tidak dapat mencapai target secara keseluruhan tetapi PT Hero Sakti Motor Gemilang Pusat Malang tetap berusaha untuk mencapai target bulanan yang telah dianggarkan.

Hasil perbandingan tersebut akan dijadikan sebagai pedoman untuk melakukan perbaikan di periode berikutnya. Perusahaan telah menetapkan kebijakan untuk menilai kinerja manajer yaitu dengan memberikan *reward* atau *punishment*. Kebijakan tersebut dibuat dengan tujuan untuk memberikan motivasi dan memacu kinerja agar lebih baik dalam perusahaan. *Reward* yang diberikan yaitu berupa insentif untuk penjualan yang melebihi target, kenaikan gaji, bonus, dan kenaikan jabatan. Sedangkan *punishment* yang diberikan adalah teguran dan tidak mendapatkan insentif.

Pemberian *reward* pada manajer dilakukan setelah evaluasi dan penilaian kinerja sudah cukup baik dan dapat mencapai target setiap bulannya. Namun, pemberian *punishment* dilakukan pada saat kinerja manajer masih kurang baik, sehingga harus diberi teguran yang tegas agar manajer melaksanakan wewenang dan tanggungjawabnya dengan baik. Seharusnya *punishment* yang diberikan bukan hanya teguran saja melainkan penurunan jabatan, hal tersebut harus dilakukan secara tegas oleh perusahaan. Dengan demikian, dapat memotivasi manajer dalam meningkatkan kesadaran manajer melakukan wewenang dan tanggung jawab mereka dengan baik.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan implementasi informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pusat pendapatan pada PT Hero Sakti Motor Gemilang Pusat Malang Periode 2012-2015 belum cukup baik. Dalam penerapan syarat akuntansi pertanggungjawaban berupa struktur organisasi dan penyusunan anggaran masih belum efektif. Adanya hal tersebut menyebabkan realisasi penjualan tidak dapat mencapai target yang telah disusun, sehingga

dapat diartikan kinerja *Marketing Manager* dinilai belum cukup baik.

## E. KESIMPULAN DAN SARAN

### 1. Kesimpulan

- a. Implementasi informasi akuntansi pertanggungjawaban pusat pendapatan pada PT Hero Sakti Motor Gemilang Pusat Malang belum cukup baik karena masih terdapat syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang tidak berjalan dengan baik. Hal ini terlihat dari syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban yaitu struktur organisasi yang sudah dibagi berdasarkan *job description* untuk setiap unit tingkatan manajemen namun kepala cabang dan *sales counter* dalam pendelegasian tugas, wewenang dan tanggung jawab masih mempunyai tanggung jawab ganda untuk penyusunan anggaran dalam rangka menetapkan target penjualan tidak melibatkan semua tingkatan unit manajemen sehingga anggaran dianggap terlalu tinggi dan target tidak dapat terealisasi.
- b. Implementasi Informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengukuran kinerja pusat pendapatan pada PT Hero Sakti Motor Gemilang Pusat Malang masih belum efektif. Hal ini terlihat dengan adanya target yang tidak terealisasi. Target unit yang tidak terealisasi akan mempengaruhi target rupiah yang diperoleh. Terlihat dari belum tercapainya target yaitu pada tahun 2012 hanya terealisasi 3.983 atau -10,70, tahun 2013 terealisasi 3.523 atau -13,44, tahun 2014 terealisasi 2.898 atau -12,19 dan tahun 2015 terealisasi 2.235 atau -14,37.

### 2. Saran

- a. Sebaiknya PT Hero Sakti Motor Gemilang Pusat Malang dalam pendelegasian tugas, wewenang dan tanggung jawab cukup satu orang memegang satu jabatan agar pekerjaan dapat dikerjakan lebih efektif dan efisien agar mempermudah manajemen tingkat atas untuk melakukan penilaian pada setiap tingkatan unit manajemen. Kemudian untuk penyusunan anggaran sebaiknya menggunakan pendekatan *bottom up* dengan melibatkan semua tingkatan unit manajemen agar target yang disusun tepat dapat terealisasi.
- b. Sebaiknya PT Hero Sakti Motor Gemilang Pusat Malang terutama *Marketing Manager* melakukan analisis lebih lanjut terhadap selisih dan penyimpangan yang terjadi. Sehingga

perusahaan dapat mengetahui penyebab terjadinya realisasi tidak sesuai target yang dianggarkan, sehingga pada periode berikutnya dapat mencapai target secara keseluruhan dan segera melakukan perbaikan secepatnya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N. dan V. Govindarajan. 2009. *Sistem Pengendalian Manajemen* Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat
- Crosson, Susan dan Belverd Needles. 2014. *Managerial Accounting*. Edisi Sepuluh. USA: Cengage Learning
- Hansen & Mowen. 2012. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Delapan. Jakarta: Salemba Empat
- Mojgan, Safa. 2012. *Examining the Role of Responsibility Accounting in Organizational Structure*. Diakses pada tanggal 15 April 2016.
- Muthulakshmi. 2014. *Examining The Role of Responsibility Accounting in Organizational Structure*. Diakses pada tanggal 21 April 2016.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat & Rekayasa*. Edisi Ketiga. Jakarta: Salemba Empat
- Purwanti, Ari dan Darsono Prawironegoro. 2013. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Ketiga. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Rudianto, 2013. *Akuntansi Manajemen: Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: Erlangga
- Simamora, Henry. 2012. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Ketiga. Riau: Star Gate Publisher
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta