

PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA MANAJER PUSAT PENDAPATAN PADA PT. WAHANA WIRAWAN MANADO-NISSAN DATSUN MARTADINATA

IMPLEMENTATION OF RESPONSIBILITY ACCOUNTING AS A PERFORMANCE ASSESSMENT FOR REVENUE CENTER MANAGERS AT PT. WAHANA WIRAWAN MANADO-NISSAN DATSUN MARTADINATA

Oleh:

Christian Denisius Wilmar¹
Sifrid S. Pangemanan²
Victorina Z. Tirayoh³

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Akuntansi
Universitas Sam Ratulangi

E-mail:

[1christian.wilmar@gmail.com](mailto:christian.wilmar@gmail.com)

[2sifrid_s@unsrat.ac.id](mailto:sifrid_s@unsrat.ac.id)

[3vtirayoh@yahoo.com](mailto:vtirayoh@yahoo.com)

Abstrak Organisasi adalah sekelompok manusia yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan yaitu menghasilkan keuntungan. Sekelompok manusia itu akan dikelompokkan sesuai dengan bidangnya, keahliannya, dan tingkat jabatannya, serta dipimpin oleh seorang yang bertanggung jawab atas kelompoknya dan mempertanggung jawabkan kegiatan kelompoknya. Akuntansi pertanggungjawaban membantu manajemen mengendalikan operasi perusahaan melalui pembagian pusat pertanggungjawaban dan menilai kinerja manajer sesuai dengan pencapaian yang diperolehnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja manajer pusat pendapatan pada PT. Wahana Wirawan Manado-Nissan Datsun Martadinata. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode deskriptif. Dari hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban telah dilaksanakan dengan cukup baik. Akan tetapi, pembagian tugas yang tertulis dalam *job description* belum mencakup keseluruhan unit organisasi, tidak adanya batas yang dianggap material dalam menilai selisih anggaran penjualan, serta kurangnya ketegasan dalam pemberian *punishment*. Oleh karena itu, perusahaan harus bisa memperbaiki hal-hal yang disebutkan tersebut.

Kata Kunci: akuntansi pertanggungjawaban, pusat pendapatan, penilaian kinerja

Abstract Organization is a group of people who work together to achieve the goal of earning profit. This group will be grouped according to their expertise, skills, and level of position, and led by a person who responsible for the group and responsible for the activities of the group. Accounting responsibility helps management to control the company operation by making responsibility center and useful to assess the manager's performance according to the achievements they earned. This study aims to find out how to implement responsibility accounting as a performance assessment for revenue center managers at PT. Wahana Wirawan Manado-Nissan Datsun Martadinata. The research method used in this research is descriptive method. From the results of the data analysis it can be concluded that the application of responsibility accounting has been implemented quite well. However, the division tasks written in the job description did not include all organizational units, there are no limitations to consider material in the assessment of the budget margin sales and reduce firmness in punishment. Therefore, the company should be able to fix things that needed it.

Keywords: responsibility accounting, revenue center, performance assessment

PENDAHULUAN

Latar Belakang Penelitian

Organisasi adalah sekelompok manusia yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan yaitu menghasilkan keuntungan (laba). Makin besarnya perusahaan berarti makin banyak kelompok manusia yang bekerja sama. Dalam rangka mencapai tujuan yaitu menghasilkan keuntungan, maka setiap organisasi selalu berusaha untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerjanya melalui penyusunan rencana atau strategi serta pengkoordinasian kegiatan perusahaan. Agar kinerja mereka dikatakan efisien dan efektif, maka manajemen membutuhkan sarana untuk dapat menunjang kinerja dan pencapaian mereka. Struktur organisasi harus bisa mencakup pendelegasian wewenang yang tepat dan adanya garis pertanggungjawaban yang jelas antara atasan atau manajer dengan bawahan. Anggaran harus dijadikan sebagai dasar dalam melaksanakan kegiatan perusahaan dan juga dapat dijadikan sebagai alat untuk menilai kinerja manajemen.

PT. Wahana Wirawan Manado-Nissan Datsun Martadinata merupakan cabang Showroom dan Dealer otomotif dari Indomobil Nissan Group yang termasuk dalam kategori cabang 3S (*Sales, Service & Sparepart*) dan berlokasi di Jl. Martadinata No. 64, Paal Dua, Manado.

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja manajer pusat pendapatan pada PT. Wahana Wirawan Manado-Nissan Datsun Martadinata.

TINJAUAN PUSTAKA

Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen atau akuntansi manajerial adalah sistem akuntansi yang berkaitan dengan ketentuan dan penggunaan informasi akuntansi untuk manajer atau manajemen dalam suatu organisasi. Akuntansi manajemen ditujukan untuk menyediakan informasi keuangan bagi keperluan manajemen. Lingkup informasi akuntansi manajemen adalah terutama pada bagian-bagian perusahaan dan berorientasi pada masa yang akan datang. Informasi yang dihasilkan oleh akuntansi manajemen digunakan untuk pengambilan keputusan oleh para manajer (Mulyadi, 2014:2,3,6). Ada beberapa tipe informasi akuntansi manajemen yang dihasilkan untuk membantu manajemen perusahaan dalam pengambilan keputusan, yaitu:

1. Informasi akuntansi penuh, mencakup informasi masa lalu dan masa yang akan datang serta informasi aktiva, pendapatan dan atau biaya.
2. Informasi akuntansi diferensial, menyajikan taksiran perbedaan aktiva, pendapatan dan atau biaya dalam alternatif tindakan tertentu dibandingkan dengan alternatif tindakan lain.
3. Informasi akuntansi pertanggungjawaban, memberikan informasi mengenai aktiva, pendapatan, dan atau biaya yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu.

Akuntansi Pertanggungjawaban

Horngren *et al.*, (2013:221) mendefinisikan akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur rencana, anggaran, aktivitas dan hasil aktual dari setiap pusat pertanggungjawaban. Adapun manfaat dari akuntansi pertanggungjawaban adalah (Wowiling, 2015):

1. Sebagai dasar penyusunan anggaran,
2. Sebagai penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban,
3. Sebagai pemotivasi manajer
4. Sebagai alat untuk memantau efektivitas program pengelolaan aktivitas.

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, laporan yang dihasilkan berisi perbandingan antara realisasi kegiatan dan tujuan kinerja (target) yang telah ditetapkan dalam sistem penganggaran (Krismiaji, 2015:50). Atas dasar laporan ini, perusahaan mengevaluasi kinerja setiap manajer yang bertanggung jawab, guna mengetahui apakah ada penyimpangan terhadap tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya atau tidak. Agar akuntansi pertanggungjawaban bisa dijalankan dengan baik, maka beberapa syarat harus dipenuhi, antara lain:

1. Struktur organisasi yang baik, artinya memiliki batasan wewenang dan tanggung jawab yang jelas dan tegas sehingga setiap karyawan dan personel perusahaan dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.
2. Anggaran harus disusun berdasarkan pusat pertanggungjawaban sehingga pendapatan dan biaya dapat dipertanggungjawabkan.

3. Khusus untuk akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya, harus dilakukan pemisahan antara biaya yang bisa dikendalikan (*controllable*) dengan biaya yang tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable*) oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

Pusat Pertanggungjawaban

Krismiaji dan Aryani (2011:289) mendefinisikan pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang dibebani dengan tanggung jawab khusus. Pusat pertanggungjawaban merupakan kerangka dasar dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban, maka para manajer harus teliti dan berhati-hati dalam menetapkan tugas, wewenang dan tanggungjawab sesuai dengan struktur organisasi yang telah disusun dalam perusahaan. Ada empat jenis pusat pertanggungjawaban menurut Hansen dan Mowen (2015:545):

1. Pusat Biaya (*cost center*)

Menurut Garrison *et al.*, (2010:509), manajer pusat biaya memiliki kendali atas biaya, tetapi tidak pada pendapatan atau penggunaan dana investasi. Departemen layanan seperti *accounting*, *finance*, administrasi umum, hukum, dan personel biasanya diklasifikasikan sebagai pusat biaya.

2. Pusat pendapatan (*revenue center*)

Menurut Bintariani (2015:14), manajer pusat pendapatan hanya memiliki kendali terhadap biaya pemasaran langsung dan kinerja mereka akan diukur dalam hal kemampuan mereka untuk mencapai target penjualan yang ditentukan sebelumnya dalam batasan beban tertentu. Manajer pusat pendapatan dievaluasi kinerjanya dengan membandingkan penjualan aktual dengan penjualan yang ditargetkan.

3. Pusat Laba (*profit center*)

Menurut Garrison *et al.*, (2010:509-510), manajer pusat laba memiliki kendali atas biaya dan pendapatan, tetapi tidak atas penggunaan dana investasi. Manajer pusat laba sering dievaluasi dengan membandingkan laba aktual dengan laba yang ditargetkan atau dianggarkan.

4. Pusat Investasi (*investment center*)

Menurut Garrison *et al.*, (2010:510), manajer pusat investasi memiliki kendali atas biaya, pendapatan, dan investasi dalam aset operasi. Manajer pusat investasi sering dievaluasi dengan menggunakan *Return on Investment* (ROI) atau Tindakan Penghasilan Residual.

Hubungan Pusat Pertanggungjawaban dengan Struktur Organisasi

Sodikin (2015:3) mengatakan bahwa struktur organisasi merupakan rerangka hubungan antarsatuan organisasi yang didalamnya terdapat pejabat, tugas, dan wewenang yang masing-masing mempunyai peran tertentu dalam kesatuan yang utuh. Struktur organisasi juga menunjukkan hierarki dan struktur otoritas organisasi serta memperlihatkan hubungan pelaporannya (Siswanto, 2017:85). Karena pusat pertanggungjawaban merupakan dasar dari keseluruhan sistem akuntansi pertanggungjawaban, kerangka kerja pusat pertanggungjawaban seharusnya didesain secara hati-hati. Struktur organisasi harus dianalisis terhadap kelemahan dalam pendelegasian dan penyebaran. Menurut Siswanto (2017:91-94) ada tiga bentuk struktur organisasi yang secara formal disusun menurut fungsi, menurut produk atau pasar, dan dalam bentuk matriks.

1. Struktur organisasi fungsional

Menurut McShane *et al.*, (2014:428) struktur organisasi fungsional mengorganisir manajer atau karyawan menurut keahlian yang spesifik atau keahlian lainnya.

2. Struktur organisasi produk atau pasar

Menurut Siswanto (2017:92-93) struktur organisasi berdasarkan produk atau pasar seringkali dipandang sebagai organisasi menurut divisi yang menghimpun dalam suatu unit kerja seluruh tenaga kerja yang terlibat dalam produksi dan pemasaran suatu produk atau sekelompok produk yang berkaitan.

3. Struktur organisasi matriks

Menurut McShane *et al.*, (2014:432) struktur organisasi matriks merupakan struktur yang menggabungkan dua struktur (struktur organisasi produk dan struktur fungsional) dalam memaksimalkan keunggulan dari kedua struktur tersebut.

Anggaran Pusat Pendapatan

Anggaran penjualan adalah rencana penjualan produk perusahaan untuk mencapai laba perusahaan setahun ke depan (Sodikin, 2015:192). Pusat pendapatan pada suatu perusahaan menyusun anggaran penjualan dalam rangka mendapatkan pendapatan untuk dimasukkan ke perusahaan. Anggaran penjualan untuk setahun tersebut dapat dirinci menjadi anggaran penjualan bulanan, kuartalan, ataupun semesteran. Anggaran penjualan juga dapat dirinci berdasarkan jenis-jenis produk dari perusahaan.

Dalam menyusun anggaran, perlu adanya pelibatan semua pihak perusahaan mulai dari manajer bawah hingga manajer atas. Dengan demikian para karyawan dan manajer perusahaan tersebut dapat mengetahui rencana anggaran yang disusun dan menentukan aktivitas perusahaan demi mencapai target yang ditetapkan. Penganggaran menurut Sodikin (2015:191) dibedakan menjadi dua yaitu:

1. *Bottom-up budgeting*, proses penganggaran dimulai dari manajer bawahan, naik ke kepala departemen, selanjutnya naik ke kepala pabrik, dan terakhir sampai ke CEO (*chief executive officer*) sebagai manajer atasan tertinggi.
2. *Top-down budgeting*, anggaran ditetapkan secara otoriter, yakni ditetapkan sendiri oleh CEO, sedangkan bawahan tinggal melaksanakan atau mengimplementasikan saja.

Laporan Pertanggungjawaban Pusat Pendapatan

Hasil akhir dari akuntansi pertanggungjawaban yaitu membuat laporan kinerja atau laporan pertanggungjawaban tiap pusat pertanggungjawaban. Sebuah laporan kinerja menunjukkan jumlah yang dianggarkan dan aktual, dan varians antara jumlah tersebut, dari hasil keuangan kunci yang sesuai untuk jenis pusat tanggung jawab yang terlibat (Hilton dan Platt, 2011:544). Kinerja pusat pendapatan disajikan melalui laporan pertanggungjawaban berupa laporan aktual penjualan sesuai dengan tanggungjawab mereka yaitu penjualan. Perbandingan antara aktual dan target penjualan mencerminkan kinerja yang dihasilkan oleh pusat pendapatan.

Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan

Menurut Ingkiriwang (2013:15), *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Krismiaji dan Aryani (2011:347) mengatakan bahwa kinerja dapat ditekankan pada produk, proses, dan orang (karyawan dan pelanggan). Manajer menggunakan ukuran kinerja untuk menilai kinerja mereka dengan membandingkan kinerja atau realisasi dengan target yang telah ditetapkan.

Tujuan dilaksanakan penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar memperoleh hasil yang diinginkan. Standar perilaku dalam hal ini rencana kegiatan yang tersusun dalam anggaran. Manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja menurut Mawarni dan Retnani (2016) adalah:

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

Penelitian Terdahulu

Mawarni dan Retnani (2016) melakukan penelitian dengan judul “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya”, penelitian ini bertujuan untuk menyampaikan bagaimana penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban dilihat dari penggunaan dan perealisasi anggaran sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Persamaannya yaitu menggunakan penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Perbedaannya yaitu Mawarni dan Retnani (2016) melakukan penelitian pada bagian pusat biaya PT. Starfood Internasional, sedangkan penulis melakukan penelitian pada bagian manajer pusat pendapatan PT. Wahana Wirawan Manado-Nissan Datsun Martadinata.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu penelitian kualitatif karena penelitian ini bertujuan untuk menginterpretasikan hasil dari penerapan akuntansi pertanggungjawaban menurut pemahaman, pemikiran, dan persepsi penulis tanpa melakukan suatu pengujian metoda statistik.

Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat pelaksanaan penelitian yaitu pada Pusat Pendapatan PT. Wahana Wirawan Manado-Nissan Datsun Martadinata yang berlokasi di Jl. Martadinata No. 64, Paal Dua, Manado. Waktu pelaksanaan penelitian berlangsung dari bulan Agustus 2018 sampai selesai.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas dua yaitu:

1. Data kuantitatif, berupa laporan target dan aktual penjualan unit Nissan dan Datsun periode 2016 dan 2017.
2. Data kualitatif, berupa hasil wawancara langsung dengan manajer pusat pendapatan PT. Wahana Wirawan Manado-Nissan Datsun Martadinata.

Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer, berupa data dan informasi yang relevan yang didapat melalui wawancara langsung kepada responden mengenai bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja manajer pusat pendapatan pada PT. Wahana Wirawan Manado-Nissan Datsun Martadinata.

Metode dan Proses Analisis

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode deskriptif dimana data-data yang diperlukan dalam penelitian ini dikumpulkan, disusun, diinterpretasikan, dan dianalisa sehingga memberikan keterangan yang jelas. Adapun proses-proses analisis yang dilakukan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Pengumpulan data
2. Menganalisis data
3. Penyajian data, dan
4. Pemberian kesimpulan dan saran.

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Data

Pusat Pendapatan Perusahaan

Divisi penjualan (*marketing division*) tidak memiliki wewenang dalam menetapkan harga jual dan tidak bertanggungjawab atas harga pokok dari produk yang dipasarkan, dalam hal ini hanya bertugas menarik pendapatan masuk ke perusahaan melalui penjualan unit mobil, maka dari itu PT. Wahana Wirawan Manado-Nissan Datsun Martadinata memperlakukan divisi penjualan sebagai pusat pendapatan. Hal ini telah sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban yakni bahwa pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban yang manajernya hanya bertanggungjawab terhadap pendapatan.

Penyusunan Anggaran Penjualan Pusat Pendapatan Perusahaan

PT. Wahana Wirawan Manado-Nissan Datsun Martadinata menerapkan pendekatan *bottom-up budgeting* dimana setiap kepala divisi perusahaan menyusun anggaran terlebih dahulu untuk kemudian dibahas dalam rapat tim anggaran. Rencana anggaran penjualan yang telah disetujui oleh tim anggaran tersebut akan digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran lainnya. Kemudian, anggaran penjualan tersebut harus mendapat persetujuan terlebih dahulu dari kepala cabang (*branch head*) sebelum akhirnya anggaran penjualan tersebut dipertanggung jawabkan pada *Board of Director* (BOD) yang ada di pusat.

Manajer penjualan mulai menyusun strategi dalam rangka merealisasikan penjualan tersebut. Anggaran penjualan disusun setahun sekali berdasarkan pada pencapaian penjualan tahun sebelumnya dan memperhatikan faktor internal dan eksternal seperti peluncuran produk baru Nissan maupun Datsun dan inflasi. Sebelum menyusun anggaran penjualan, manajemen perusahaan terlebih dahulu membuat ramalan penjualan.

Laporan Pertanggungjawaban Pusat Pendapatan Perusahaan

Pusat pendapatan pada PT. Wahana Wirawan Manado-Nissan Datsun Martadinata membuat laporan kinerja mereka selama setahun. Laporan kinerja yang dibuat oleh manajer pusat pendapatan yaitu laporan target dan realisasi penjualan dimana laporan tersebut berisi jenis produk perusahaan baik Nissan dan Datsun, target penjualan tiap bulannya, realisasi penjualan yang dicapai perusahaan beserta pendapatan yang diperoleh dan selisihnya. Laporan tersebut dibuat dengan tujuan untuk mempertanggungjawabkan setiap kegiatan pusat pendapatan kepada kepala cabang (*branch head*).

Tabel 1. Laporan target dan aktual penjualan unit Nissan dan Datsun periode tahun 2016 (per unit mobil)

Tipe Mobil (Nissan)	Target		Aktual		Persentase
	Unit	Jumlah (Rp)	Unit	Jumlah (Rp)	
GL 1.5 SV (4x2) M/T	22	3,784,000,000	28	4,816,000,000	127%
GL 1.5 SV (4x2) A/T	8	1,456,000,000	10	1,820,000,000	125%
GL 1.5 X-Gear (4x2) M/T	4	831,600,000	6	1,247,400,000	150%
GL 1.5 X-Gear (4x2) A/T	2	427,000,000	1	213,500,000	50%
GL 1.5 XV (4x2) A/T	10	1,970,000,000	10	1,970,000,000	100%
GL 1.5 XV (4x2) M/T	12	2,244,000,000	12	2,244,000,000	100%
GL 1.5 XV A/T HWS Autech	4	850,400,000	1	212,600,000	25%
Total (New Grand Livina)	62	11,563,000,000	68	12,523,500,000	108%
New Livina X-Gear 1.5 M/T	3	568,950,000	2	379,300,000	67%
Total (All New Livina X-Gear)	3	568,950,000	2	379,300,000	67%
New March 1.2 A/T	18	2,757,600,000	19	2,910,800,000	106%
New March 1.2 M/T	18	2,575,800,000	19	2,718,900,000	106%
New March 1.2 Upper A/T	6	968,400,000	5	807,000,000	83%
New March 1.5 M/T	6	1,009,200,000	9	1,513,800,000	150%
Total (March)	48	7,311,000,000	52	7,950,500,000	109%
X-Trail 2.5 A/T	18	6,885,000,000	24	9,180,000,000	133%
X-Trail 2.0 A/T	8	2,812,000,000	6	2,109,000,000	75%
X-Trail 2.0 M/T	4	1,286,000,000	3	964,500,000	75%
Total (New X-Trail)	30	10,983,000,000	33	12,253,500,000	112%
Evalia 1.5 XV (4X2) M/T	2	416,500,000	3	624,750,000	150%
Evalia 1.5 XV (4X2) A/T	2	442,700,000	6	1,328,100,000	300%
Evalia 1.5 SV (4X2) M/T	3	576,750,000	1	192,250,000	33%
Evalia 1.5 SV (4X2) A/T	2	409,700,000	1	204,850,000	50%
Evalia 1.5 St M/T	4	711,000,000	1	177,750,000	25%
Total (Evalia)	13	2,556,650,000	12	2,527,700,000	99%
Frontier Navara 2.5 A/T Autech	1	383,700,000	1	383,700,000	100%
Total (Frontier Navara)	1	383,700,000	1	383,700,000	100%
NP300 Navara VL 2.5 (4X4) A/T	2	731,000,000	5	1,827,500,000	250%
NP300 Navara VL 2.5 (4X4) M/T	2	707,000,000	3	1,060,500,000	150%
NP300 Navara SL 2.5 (4X4) M/T	2	687,000,000	1	343,500,000	50%
Total (NP300 Navara)	6	2,125,000,000	9	3,231,500,000	152%
Juke 1.5 RX CVT Red Ed. Revolt	2	583,200,000	3	874,800,000	150%
Juke 1.5 RX CVT Revolt	2	603,200,000	2	603,200,000	100%
Total (Juke)	4	1,186,400,000	5	1,478,000,000	125%
Serena 2.0 Highway Star (4x2) A/T	1	385,000,000	1	385,000,000	100%
Total (Serena)	1	385,000,000	1	385,000,000	100%
Total Unit (Nissan)	168	38,031,100,000	183	41,112,700,000	108%
Tipe Mobil (Datsun)	Target		Aktual		Persentase
	Unit	Jumlah (Rp)	Unit	Jumlah (Rp)	
Go 1.2 High Active M/T	120	13,728,000,000	306	35,006,400,000	255%
Go 1.2 High Opt M/T	20	2,083,740,000	11	1,146,057,000	55%
Go 1.2 High Active SV M/T	10	1,174,000,000	4	469,600,000	40%
Total (Datsun Go)	150	16,985,740,000	321	36,622,057,000	216%
Go+ 1.2 High Opt M/T	120	15,150,000,000	133	16,791,250,000	111%
Go+ 1.2 High Style M/T	120	14,502,000,000	191	23,082,350,000	159%
Go+ 1.2 High Std M/T	4	412,068,000	4	412,068,000	100%
Go+ 1.2 High Style SV M/T	2	255,500,000	3	383,250,000	150%
Total (Datsun Go+)	246	30,319,568,000	331	40,668,918,000	134%
Total Unit (Datsun)	396	47,305,308,000	652	77,290,975,000	163%
GRAND TOTAL	564	85,336,408,000	835	118,403,675,000	139%

Sumber: PT. Wahana Wirawan Manado-Nissan Datsun Martadinata yang telah diolah, 2018

Berdasarkan hasil laporan target dan aktual penjualan per tipe mobil di atas, dapat dilihat bahwa:

1. Untuk mobil Nissan New Grand Livina, tipe mobil yang paling diminati yaitu tipe GL 1.5 SV (4x2) A/T dengan mencapai 28 unit atau 127% dari target yaitu 22 unit.
2. Untuk mobil Nissan March, tipe mobil yang paling diminati yaitu New March 1.2 A/T dan New March 1.2 M/T yang sama-sama mencapai penjualan 19 unit atau 106% dari target yaitu 18 unit.
3. Untuk Nissan New X-Trail, tipe mobil yang paling diminati yaitu X-Trail 2.5 A/T dengan mencapai 24 unit atau 133% dari target yaitu 18 unit.
4. Untuk mobil Nissan Evalia, tipe Evalia 1.5 XV (4x2) M/T mencapai aktual penjualan sebanyak 6 unit atau 300% dari target yaitu 2 unit, sedangkan unit Evalia 1.5 SV M/T, 1.5 SV A/T dan Evalia 1.5 St M/T hanya mencapai penjualan 1 unit.
5. Untuk Nissan Frontier Navara dan NP300 Navara, tipe mobil NP300 Navara VL 2.5 (4x4) A/T menjadi mobil paling diminati dengan aktual penjualan 5 unit atau 250% dari target yaitu 2 unit. Untuk tipe Frontier Navara 2.5 A/T Autech mencapai target penjualan 100%.
6. Untuk Nissan Juke dan Serena, tipe Juke 1.5 RX CVT Red Ed. Revolt mencapai penjualan sebanyak 3 unit atau 150% dari target yaitu 2 unit. Untuk tipe Serena 2.0 Highway Star (4x2) A/T mencapai target penjualan 100%.
7. Untuk mobil Datsun Go, tipe Go 1.2 High Active M/T menjadi mobil yang paling diminati dimana aktual penjualannya mencapai 306 unit atau 255% dari target yaitu sebanyak 120 unit.
8. Untuk mobil Datsun Go+, tipe Go+ 1.2 High Style M/T mencapai penjualan 191 unit atau 159% dari target yaitu 120 unit.

Tabel 2. Laporan target dan aktual penjualan unit Nissan dan Datsun periode tahun 2017 (per unit mobil)

Tipe Mobil (Nissan)	Target		Aktual		Persentase
	Unit	Jumlah (Rp)	Unit	Jumlah (Rp)	
GL 1.5 SV (4x2) M/T	34	5,848,000,000	62	10,664,000,000	182%
GL 1.5 SV (4x2) A/T	12	2,184,000,000	16	2,912,000,000	133%
GL 1.5 X-Gear (4x2) M/T	4	831,600,000	4	831,600,000	100%
GL 1.5 X-Gear (4x2) A/T	3	640,500,000	1	213,500,000	33%
GL 1.5 XV (4x2) A/T	11	2,167,000,000	7	1,379,000,000	64%
GL 1.5 XV (4x2) M/T	12	2,244,000,000	15	2,805,000,000	125%
GL 1.5 XV (4x2) M/T HWS	2	462,800,000	3	694,200,000	150%
GL 1.5 XV (4x2) A/T HWS	2	487,200,000	1	243,600,000	50%
GL 1.5 XV A/T HWS Autech	2	425,200,000	3	637,800,000	150%
Total (New Grand Livina)	82	15,290,300,000	112	20,380,700,000	133%
New Livina X-Gear 1.5 M/T	2	379,300,000	1	189,650,000	50%
Total (All New Livina X-Gear)	2	379,300,000	1	189,650,000	50%
New March 1.2 A/T	28	4,289,600,000	37	5,668,400,000	132%
New March 1.2 M/T	32	4,579,200,000	43	6,153,300,000	134%
New March 1.2 Upper A/T	4	645,600,000	0	-	0%
New March 1.5 M/T	4	672,800,000	0	-	0%
Total (March)	68	10,187,200,000	80	11,821,700,000	116%
X-Trail 2.5 A/T	10	3,825,000,000	8	3,060,000,000	80%
X-Trail 2.0 A/T	4	1,406,000,000	2	703,000,000	50%
X-Trail 2.0 M/T	2	643,000,000	1	321,500,000	50%
Total (New X-Trail)	16	5,874,000,000	11	4,084,500,000	70%
Evalia 1.5 XV (4X2) M/T	1	208,250,000	0	-	0%
Evalia 1.5 XV (4X2) A/T	1	221,350,000	1	221,350,000	100%
Evalia 1.5 SV (4X2) M/T	1	192,250,000	0	-	0%
Evalia 1.5 SV (4X2) A/T	1	204,850,000	0	-	0%
Evalia 1.5 St M/T	1	177,750,000	0	-	0%
Total (Evalia)	5	1,004,450,000	1	221,350,000	22%
Frontier Navara 2.5 A/T Autech	1	383,700,000	0	-	0%
Total (Frontier Navara)	1	383,700,000	0	-	0%
NP300 Navara VL 2.5 (4X4) A/T	1	365,500,000	1	365,500,000	100%
NP300 Navara VL 2.5 (4X4) M/T	1	353,500,000	2	707,000,000	200%
NP300 Navara SL 2.5 (4X4) M/T	2	687,000,000	2	687,000,000	100%
Total (NP300 Navara)	4	1,406,000,000	5	1,759,500,000	125%

Juke 1.5 RX CVT Red Ed. Revolt	2	583,200,000	0	-	0%
Juke 1.5 RX CVT Revolt	2	603,200,000	1	301,600,000	50%
Juke MY13 RX AT+Opt Red Int.	2	621,200,000	1	310,600,000	50%
Total (Juke)	6	1,807,600,000	2	612,200,000	34%
Serena 2.0 Highway Star (4x2) A/T	1	385,000,000	1	385,000,000	100%
Total (Serena)	1	385,000,000	1	385,000,000	100%
Total Unit (Nissan)	185	36,717,550,000	213	39,454,600,000	107%
Tipe Mobil (Datsun)	Target		Aktual		Persentase
	Unit	Jumlah (Rp)	Unit	Jumlah (Rp)	
Go 1.2 High Active M/T	180	20,592,000,000	193	22,079,200,000	107%
Go 1.2 High Opt M/T	14	1,458,618,000	11	1,146,057,000	79%
Go 1.2 High Active SV M/T	4	469,600,000	5	587,000,000	125%
Total (Datsun Go)	198	22,520,218,000	209	23,812,257,000	106%
Go+ 1.2 High Opt M/T	100	12,625,000,000	114	14,392,500,000	114%
Go+ 1.2 High Style M/T	110	13,293,500,000	151	18,248,350,000	137%
Go+ 1.2 High Std M/T	8	824,136,000	15	1,545,255,000	188%
Go+ 1.2 High Style SV M/T	4	511,000,000	4	511,000,000	100%
Total (Datsun Go+)	222	27,253,636,000	284	34,697,105,000	127%
Total Unit (Datsun)	420	49,773,854,000	493	58,509,362,000	118%
GRAND TOTAL	605	86,491,404,000	706	97,963,962,000	113%

Sumber: PT. Wahana Wirawan Manado-Nissan Datsun Martadinata yang telah diolah, 2018

Berdasarkan hasil laporan target dan aktual penjualan per tipe mobil di atas, dapat dilihat bahwa:

1. Untuk mobil Nissan New Grand Livina, tipe GL 1.5 SV (4X2) M/T mencapai target penjualan sebanyak 62 unit atau 182% dari target yaitu 34 unit.
2. Untuk mobil Nissan March, tipe mobil yang paling diminati yaitu New March 1.2 M/T yang mencapai penjualan 43 unit atau 134% dari target yaitu 32 unit.
3. Untuk Nissan New X-Trail, tipe mobil yang paling diminati yaitu X-Trail 2.5 A/T dengan mencapai 8 unit atau 80% dari target yaitu 10 unit.
4. Untuk mobil Nissan Evalia, hanya tipe Evalia 1.5 XV (4X2) A/T yang mencapai target penjualan 100% dibanding tipe Evalia lainnya.
5. Untuk Nissan Frontier Navara dan NP300 Navara, hanya tipe NP300 Navara VL 2.5 (4x4) M/T yang paling diminati yaitu mencapai penjualan 2 unit atau 200% dari target yaitu 1 unit.
6. Untuk Nissan Juke, tipe Juke 1.5 RX CVT Revolt dan tipe baru Juke MY13 RX AT+Opt. Red Interior sama-sama mencapai penjualan sebanyak 1 unit atau 50% dari target yaitu 2 unit.
7. Untuk Nissan Serena kembali lagi mencapai target penjualan 100%.
8. Untuk mobil Datsun Go, tipe Go 1.2 High Active M/T mencapai aktual penjualannya yaitu 193 unit atau 107% dari target yaitu sebanyak 180 unit. Tipe Go 1.2 High Active SV M/T juga melampaui target penjualan yaitu sebanyak 5 unit atau 125% dari target yaitu 4 unit.
9. Untuk mobil Datsun Go+, tipe Go+ 1.2 High Style M/T mencapai penjualan 151 unit atau 137% dari target yaitu 110 unit. Tipe Go+ mengalami peningkatan yaitu penjualannya mencapai 15 unit atau 188% dari target yaitu sebanyak 8 unit.

Pembahasan

Struktur organisasi yang disusun oleh PT. Wahana Wirawan Manado-Nissan Datsun Martadinata menggunakan pendekatan struktur organisasi fungsional dimana struktur hierarki yang ada dalam perusahaan dibagi berdasarkan fungsinya masing-masing. Dengan adanya pembagian tugas berdasarkan fungsi-fungsi perusahaan, manajemen dapat mengetahui tugasnya masing-masing dengan jelas sehingga manajemen akan lebih fokus terhadap pelaksanaan tugas yang telah diberikan kepadanya. Namun, pembagian tugas yang tertulis dalam *job description* perusahaan tidak mencakup keseluruhan unit organisasi sehingga akan kewalahan mengetahui apa tugas dan tanggungjawab dari unit organisasi tersebut.

Manajer penjualan PT. Wahana Wirawan Manado-Nissan Datsun Martadinata memperhatikan berbagai faktor eksternal dan internal perusahaan seperti adanya produk baru yang diluncurkan dan inflasi, sehingga anggaran penjualan yang disusun dapat lebih realistis dan dapat lebih mudah untuk dicapai realisasinya. Pendekatan penganggaran yang digunakan oleh perusahaan yakni *bottom-up budgeting* telah sesuai dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dimana ada pelibatan seluruh pihak mulai dari bawahan sampai

kepada manajer puncak. Dengan demikian, anggaran yang disusun akan menghasilkan anggaran yang lebih rasional dan setiap unit organisasi perusahaan dapat bekerja sesuai dengan tugas mereka masing-masing demi mencapai target perusahaan.

PT. Wahana Wirawan Manado-Nissan Datsun Martadinata melaksanakan evaluasi kinerja kepada manajer dan karyawan pusat pendapatan setiap tahunnya. Ukuran penilaian kinerja yang dilihat disini yaitu membandingkan antara pencapaian anggaran penjualan dengan anggaran penjualan yang telah ditetapkan dalam tahun tersebut. Dengan demikian, manajer harus dievaluasi untuk mengetahui sampai sejauh mana usahanya dalam mencapai target perusahaan. Penilaian kinerja yang dilaksanakan akan membantu memotivasi manajer dan menekan perilaku yang tidak diinginkan perusahaan.

PENUTUP

Kesimpulan

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja manajer pusat pendapatan pada PT. Wahana Wirawan Manado-Nissan Datsun Martadinata telah dilaksanakan dengan cukup baik. Pendekatan struktur organisasi fungsional yang digunakan perusahaan membantu para manajer dan karyawan bekerja berdasarkan fungsi dan keahliannya masing-masing. Perusahaan juga menetapkan divisi penjualan sebagai pusat pendapatan dalam perusahaan mereka dan telah memenuhi konsep akuntansi pertanggungjawaban.

Pendekatan proses penyusunan anggaran yang menggunakan pendekatan *bottom-up budgeting* telah sesuai dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban, dimana ada pelibatan seluruh pihak mulai dari bawahan sampai kepada manajer puncak dalam menyusun anggaran penjualan perusahaan. Manajer penjualan juga memperhatikan berbagai faktor baik internal maupun eksternal perusahaan untuk menghasilkan anggaran penjualan yang lebih realistis.

Perusahaan melaksanakan penilaian kinerja bagi manajer pusat pendapatan setahun sekali dilihat dari perbandingan antara pencapaian anggaran penjualan dengan anggaran penjualan yang direncanakan. Manajer pusat pendapatan harus membuat laporan pertanggungjawaban dengan tujuan untuk mempertanggungjawabkan kegiatan departemennya kepada kepala cabang (*branch head*). Dari laporan tersebut dapat diketahui apakah kegiatan yang dilaksanakan telah berjalan sesuai yang direncanakan. Sebagai respons dari hal tersebut, perusahaan telah menyiapkan *reward* dan *punishment* berdasarkan pencapaian kinerja mereka.

Saran

Adapun saran yang diberikan penulis kepada perusahaan yakni sebagai berikut:

1. Pembagian tugas yang tertulis dalam *job description* perusahaan harus mencakup seluruh unit organisasi yang tersusun dalam struktur organisasi perusahaan sehingga dapat membantu karyawan atau manajer yang menempati unit organisasi tersebut mengetahui tugas dan tanggungjawab yang harus dilaksanakannya.
2. Perusahaan harus bisa menentukan batas yang dianggap material atau signifikan dalam menilai selisih tiap-tiap anggaran penjualan dan realisasinya, sehingga anggaran penjualan yang digunakan sebagai alat penilaian kinerja manajer pusat pendapatan dapat berfungsi dengan baik.
3. Untuk pemberian *punishment*, harus lebih tegas lagi yaitu adanya penurunan jabatan. Dengan demikian, maka akan meningkatkan kesadaran para manajer perusahaan untuk melakukan tugas dan tanggungjawab mereka dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Bintariani, L. 2015. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya pada PT. Herculon Carpet Semarang. *Skripsi*. Universitas Dian Nuswantoro. Semarang.
- Garrison, R.H., Noreen, E.W., dan Brewer P.C. 2010. *Managerial Accounting*. 13th ed. The McGraw-Hill Companies. New York.
- Hansen, D.R., dan Mowen M.M. 2015. *Akuntansi Manajerial*. Edisi Delapan. Buku 1. Cetakan Kesembilan. Salemba Empat. Jakarta.
- Hilton, R.W., dan Platt D.E. 2011. *Managerial Accounting: Creating Value in a Global Business Environment*. 9th ed. Global edition. The McGraw-Hill Companies. New York.
- Horngren, C.T., Datar S.M., dan Rajan M.V. 2013. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 14th ed. Pearson Education Limited. London.

- Ingkiriwang, O.F. 2013. Pengaruh Desentralisasi dan Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajer pada Perusahaan Jasa Dealer Kendaraan Bermotor di Kota Manado. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Sam Ratulangi. Manado.
- Krismiaji., dan Aryani Y.A. 2011. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Kedua. Cetakan Pertama. Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. Yogyakarta.
- Krismiaji. 2015. *Sistem Informasi Akuntansi*. Edisi Keempat. Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. Yogyakarta.
- Lubis, A.I. 2010. *Akuntansi Keperilakuan*. Edisi Kedua. Salemba Empat. Jakarta.
- Mawarni, Z., dan Retnani E.D. 2016. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi* Volume 5, Nomor 2, Februari 2016. <https://anzdoc.com/penerapan-akuntansi-pertanggungjawaban-sebagai-alat-penilaian96c460625d6322d2f09c72eace0876022857.html> Diakses Pada 10 Mei 2018. Hal. 1-20.
- McShane, S., Olekalns, M., dan Travaglione T. 2014. *Organisational behaviour:emerging knowledge:global insights*. 4th ed. McGraw-Hill Education Pty Ltd. Australia.
- Mulyadi. 2014. *Akuntansi Biaya*. Edisi Kelima. Cetakan Keduabelas. Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. Yogyakarta.
- Siswanto, H.B. 2017. *Pengantar Manajemen*. Cetakan keempat belas. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sodikin, S.S. 2015. *Akuntansi Manajemen: Sebuah Pengantar*. Edisi Kelima. Cetakan Pertama. Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. Yogyakarta.
- Wowiling, J.A. 2015. Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Penilaian Kinerja Pusat Penerimaan pada PT. Bank BRI. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi. Manado.

