

**ANALISIS PENERAPAN INFORMASI AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA BAGIAN PENJUALAN PADA PT. HASJRAT
ABADI MANADO CABANG TENDEAN**

*ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF RESPONSIBLE ACCOUNTING INFORMATION AS A
PERFORMANCE ASESMENT TOOL IN THE SALES DEPARTMENT AT PT. HASJRAT ABADI
MANADO TENDEAN BRANCH*

Oleh:

Dicky Triwelly¹

Ventje Ilat²

Jessy D.L Warongan³

¹²³Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Akuntansi
Universitas Sam Ratulangi

E-mail :

¹dickytriwelly8@gmail.com

²ventjeilat@yahoo.com

³jessydlw@unsrat.co.id

Abstrak : Perkembangan era ekonomi yang semakin maju, masalah yang di hadapi perusahaan tentunya sangat beragam, tak terkecuali pada PT. Hasjrat Abadi Manado Cabang Tendea. Dimana sebagai salah satu perusahaan yang kegiatan operasinya berpusat pada penjualan kendaraan roda empat, tentunya ada berbagai masalah yang dihadapi, salah satunya adalah perbedaan tingkat realisasi penjualan karyawan yang ada dibagian penjualan. Untuk itu tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan memahami bagaimana penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai penilaian kinerja bagian penjualan di PT. Hasjrat Abadi Manado Cabang Tendea. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif, dan jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif. Hasil dari penelitian yang diperoleh menyatakan bahwa Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai alat penilai kinerja bagian penjualan dapat dikatakan belum memadai. Saran yang diberikan adalah sebaiknya menerapkan penggolongan biaya yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan, serta menggunakan metode lain dalam proses penyusunan anggaran.

Kata Kunci : analisis, penerapan, akuntansi pertanggungjawaban, kinerja

Abstract : In the development of an increasingly advanced economic era, the problems faced by companies are certainly very diverse, including PT. Hasjrat Abadi Manado Tendea Branch. Where as one of the companies whose operations are centered on the sale of four-wheeled vehicles, of course there are various problems faced, one of which is the difference in the level of realization of sales of employees in the sales section. For that purpose of this research is to know and understand how the application of accountability accounting information as an assessment of the performance of the sales department at PT. Hasjrat Abadi Manado Tendea Branch. The analytical method used in this research is descriptive method, and the type of research used is qualitative descriptive research. The results of the research obtained state that the Implementation of Accountancy Accounting Information as an assessment tool for the performance of the sales department can be said to be inadequate. The advice given is that it is better to apply a classification of costs that can be controlled and cannot be controlled, and use other methods in the budgeting process.

Keywords: analysis, implementation, accountancy accounting, performance

PENDAHULUAN**Latar Belakang Masalah**

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Karena adanya kebijakan atau program penilaian kinerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik sumber daya manusia yang ada organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut, maka dapat diketahui bagaimana kondisi riil pegawai dilihat dari kinerja. Dengan demikian data-data ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan suatu organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut peranan akuntansi pun semakin diperlukan terutama dalam kaitannya dengan pemenuhan informasi tersebut. Sehubungan dengan hal tersebut peranan akuntansi pun semakin diperlukan terutama dalam kaitannya dengan pemenuhan informasi tersebut. Karena seiring dengan berjalannya waktu, akuntansi sudah menjadi salah satu instrumen yang sangat penting bagi keberadaan suatu perusahaan, salah satunya adalah yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan informasi oleh suatu perusahaan. Selain itu, peran serta karyawan juga sangat dibutuhkan dalam mengaktualisasikan peranan akuntansi tersebut sebagai alat pengawasan yang saat ini sering kita kenal sebagai akuntansi 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.

Untuk itu, sehubungan dengan hal tersebut informasi akuntansi pertanggungjawaban sangat diperlukan dalam hal penilaian kinerja karyawan. Sebab informasi akuntansi pertanggungjawaban sangat erat kaitannya dengan proses penilaian, baik atau tidaknya kinerja dari seorang karyawan. Karena setiap informasi yang didapatkan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban didalam sebuah perusahaan dapat mempengaruhi tingkat kinerja dari seorang karyawan. Informasi akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan baik apabila perusahaan dapat memenuhi empat unsur utama berikut: penetapan tanggungjawab, penentuan ukuran kinerja, evaluasi kinerja, dan pemberian penghargaan dan hukuman. Disinilah informasi akuntansi pertanggungjawaban dibutuhkan dengan tujuan mempermudah tiap tingkatan manajemen dalam penilaian kinerja, terkhusus dalam hal ini yang ada dibagian penjualan. Karena itu, untuk mengetahui pentingnya sebuah akuntansi pertanggungjawaban untuk menilai kinerja bagian penjualan dalam sebuah perusahaan, penulis akan melakukan penelitian pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Tendeand Manado, untuk mencari tahu apakah penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban sudah berperan atau tidak didalam penilaian kinerja bagian penjualan yang ada di Perusahaan tersebut. Sehubungan dengan hal tersebut diatas tentunya ada berbagai macam masalah yang di hadapi oleh orang-orang yang terlibat didalam bagian penjualan, mulai dari para sales hingga kepada supervisor yang ada, terkhusus para sales dibagian penjualan yang berperan penting dalam proses penjualan kendaraan di PT. Hasjrat Abadi Manado Cabang Tendeand. Salah satu masalah klasik yang dihadapi oleh para sales yang ada dibagian penjualan adalah hasil kinerja dalam penjualan kendaraan oleh masing-masing sales itu berbeda. Ada sales yang mencapai target penjualan yang ditetapkan oleh perusahaan, ada juga sales yang tidak mencapai target tersebut. Sebab perusahaan telah memberi target kepada tiap-tiap sales untuk menjual kendaraan per unit dalam satu bulan. Para manajer (Supervisor) tentunya akan mencoba mencari jawaban mengapa hasil yang dicapai tidak sesuai dengan apa yang telah direncanakannya, dengan kata lain mengapa realisasi target penjualan dari tiap-tiap sales berbeda. Hal ini yang menjadi perhatian lebih bagi penulis sehingga penulis tertarik mengangkat masalah ini.

PT. Hasjrat Abadi adalah distributor eksklusif kendaraan Toyota dan Yamaha disebelas Provinsi terkemuka, wilayah Indonesia bagian Tengah&Timur. Kantor pusat PT. Hasjrat berkedudukan di sentra ibukota Indonesia, Jakarta. Kerjasama PT. Hasjrat Abadi dengan Toyota dimulai pada tahun 1979, ketika menjadi salah satu dari lima mitra distribusi resmi di Indonesia, dengan hak distribusi eksklusif di Sulawesi & Tengah, Maluku, dan Papua. Terkhusus untuk tempat penelitian di PT. Hasjrat Abadi Cabang Tendeand Manado, adalah merupakan anak cabang dari PT. Hasjrat Abadi Manado cabang Sudirman yang didirikan pada Agustus 2012, dimana kegiatan usahanya yang hanya berfokus pada penjual

kendaraan roda empat Toyota dan Sparepart yang berkaitan dengan Toyota, dan juga servis dan pembiayaan kendaraan.

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan memahami bagaimana Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Bagian Penjualan Pada PT. Hasjrat Abadi Manado Cabang Tende.

TINJAUAN PUSTAKA

Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat-pusat tanggungjawab pada keseluruhan organisasi dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat tanggungjawab itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggungjawab yang bersangkutan, (Rudianto, 2013:176). Anwar (2013:6), akuntansi adalah jawaban akuntansi manajemen terhadap pengetahuan-pengetahuan umum, dimana kegagalan-kegagalan bisnis dapat diefektifkan dengan cara mengendalikan tanggungjawab orang-orang untuk membawanya keluar operasionalisasi. Sedangkan menurut Harahap (2001:169), syarat-syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik adalah:

- Memiliki struktur organisasi yang baik. Yang baik artinya memiliki batasan terhadap wewenang dan tanggungjawab yang tegas dan jelas sehingga setiap bagian dengan bagian lain tidak merasa bingung.
- Memberikan sistem reward dan punishment berdasarkan standart pertanggungjawaban yang ditetapkan.
- Memiliki sistem akuntansi yang sejalan dan disesuaikan dengan pusat pertanggungjawaban.
- Anggaran atau budget harus disusun menurut pusat-pusat pertanggungjawaban. Anggaran harus disusun sesuai dengan tingkatan manajemen dalam organisasi yang diatur dalam sistem pertanggungjawaban.
- Terdapat sistem pelaporan pendapatan dan biaya dari manajer yang sesuai dengan tanggungjawabnya.
- Untuk akuntansi pertanggungjawaban biaya, harus terdapat pemisahan antara biaya yang dapat dikendali (*controllable*) dengan yang tidak dapat dikendali (*uncontrollable*) oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.
- Harus ada akibat baik berupa penghargaan reward maupun penalties sebagai akibat prestasinya sesuai dengan ukuran tanggungjawabnya.

Pusat Pertanggungjawaban

Samryn (2012:259), berpendapat bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan suatu bagian dalam organisasi yang memiliki kendali atas terjadinya biaya, perolehan pendapatan, atau penggunaan dana investasi. Keseluruhan pusat pertanggungjawaban ini membentuk jenjang hirarki dalam organisasi tersebut. Sedangkan menurut Anthony dan Govindarajan (2005:171), berpendapat bahwa pusat pertanggungjawaban adalah organisasi dalam perusahaan yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukan. Sedangkan menurut Hansen Mowen (2005:116), pusat pertanggungjawaban merupakan suatu segmen bisnis, yang manajernya bertanggungjawab terhadap serangkaian kejadian-kejadian tertentu. Mengemukakan bahwa pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi misalnya departemen, divisi, atau tim kerja atau bahkan individu. Apapun unit organisasi tersebut, tanggungjawab dibebankan pada individu yang diberi wewenang oleh atasannya, (Supriyono, 2002:468). Menurut Mulyadi (2001:426), ada empat tipe pusat pertanggungjawaban yakni; pusat pendapatan, pusat biaya, pusat laba, dan pusat investasi.

Penilaian Kinerja

Mulyadi (2001:353), mengatakan bahwa penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Sementara Rivai dan Sagala (2009:549), menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan salah satu tugas manajer yang penting dalam perusahaan. Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Selain itu, penilaian kinerja merupakan suatu proses menilai kinerja secara sistematis dan memberikan umpan balik atas penilaian kinerja yang telah dibuat. Penilaian kinerja menitik beratkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran sejauh mana kinerja dari orang atau kelompok orang dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan yang ada sebagai suatu proses organisasi dalam menilai unjuk kerja pegawainya. Sedangkan menurut Sirait (2006:91), penilaian

prestasi kerja adalah proses penilaian yang dilakukan oleh organisasi terhadap karyawannya secara sistematis dan formal berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

Penelitian Terdahulu

Tumbuan (2013) dengan tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui peranan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pusat biaya PT Hutama Karya (Persero) Wilayah Kota Manado, dengan metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif. Dimana hasil penelitian yang didapat menunjukkan bahwa penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja bagian penjualan belum memadai. Meskipun telah memenuhi unsur-unsur akuntansi pertanggungjawaban tapi tidak terdapatnya penggolongan biaya yang terkendali dan biaya yang tidak terkendali.

Sigar (2014) dengan tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pada PT. Bank Sulut Cabang Tondano, dengan menggunakan metode penelitian yakni metode deskriptif. Dimana hasil penelitian yang ada menunjukkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban sudah diterapkan dengan baik. Meskipun demikian pemberian *Reward* dan *Punishment* sebagai salah satu syarat penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban belum dilaksanakan dengan baik.

Christyaningrum (2016) dengan tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban, untuk mengetahui penilaian kinerja, dan untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu manajemen dalam menilai kinerja pada PT. Cemani Toka, dengan menggunakan metode penelitian deskriptif. Dimana hasil penelitian yang ada menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu manajemen dalam menilai kinerja bagian produksi sudah diterapkan dengan baik.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, dan orang secara individual maupun kelompok. (Sukmadinata, 2009:53-60).

Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat pelaksanaan penelitian bertempat di PT Hasjrat Abadi Manado cabang Tende, Jln. Pierre Tende, Kelurahan Sario Utara, Kecamatan Sario Manado, Sulawesi Utara. Waktu untuk penelitian ini dilaksanakan sejak bulan April hingga pada bulan Mei.

Jenis Data

Jenis data yang digunakan pada penelitian adalah data kualitatif. Menurut Sugiyono (2014:224), data kualitatif ialah data yang tidak menggunakan angka (numerik) dan penelitian datanya pun lebih bersifat seni (kurang terpol) dan data yang di hasilkan dari penelitian ini pun lebih berkenaan dengan interpretasi terhadap data yang di temukan di lapangan”.

Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini data hasil penelitian yang didapatkan melalui dua sumber data, yaitu data primer dan sekunder. Menurut Sugiyono (2014:224), Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber data dengan observasi langsung. Sedangkan data sekunder ialah data pendukung yang di peroleh dari sumber lain yang atau lewat perantara lain yang berkaitan dengan penelitian.

Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam pengumpulan data adalah dengan melakukan wawancara, observasi, dan Dokumentasi. Metode wawancara digunakan peneliti untuk memperoleh informasi dari informan yang terkait dengan Informasi yang dibutuhkan oleh peneliti, dimana dalam wawancara ini, peneliti akan mewawancarai kepada semua pihak-pihak yang terkait dengan pembahasan yang akan peneliti teliti. Dari hasil wawancara ini akan dijadikan salah satu sumber informasi yang akan diteliti, yakni informasi yang berkaitan dengan akuntansi pertanggungjawaban dan tentang kinerja bagian penjualan yang ada di PT. Hasjrat Abadi Manado Cabang Tende. Sedangkan metode observasi digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data yang sesuai dengan sifat penelitian karena mengadakan pengamatan secara langsung atau disebut pengamatan terlibat dimana peneliti juga menjadi instrumen atau alat dalam penelitian sehingga peneliti harus mencari data sendiri dengan terjun langsung atau mengamati dan mencari langsung ke beberapa informan yang telah ditentukan sebagai sumber data. Sedangkan metode dokumentasi digunakan dalam penelitian ini yakni untuk mendapatkan informasi tentang perusahaan dan juga informasi yang dibutuhkan dalam kaitannya dengan penelitian yang akan dibahas.

Metode Analisis Data

Metode analisis yang dipakai dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Penggunaan metode deskriptif bertujuan untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas dan terperinci mengenai suatu keadaan berdasarkan data atau informasi yang telah didapatkan, kemudian dikumpulkan, diklasifikasi, dan diinterpretasikan sehingga didapatkan informasi yang diperlukan untuk menganalisa masalah yang ada, akhirnya sampai pada suatu kesimpulan yang relevan dengan teori.

Proses Analisis Data

Proses atau prosedur analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mendefinisikan dan merumuskan masalah.
2. Melakukan studi kepustakaan mengacu pada teori-teori yang berlaku dan dapat dicari atau ditemukan pada buku-buku teks ataupun penelitian orang lain.
3. Mengumpulkan data.
4. Mengolah dan menyajikan informasi.
5. Menganalisis dan menginterpretasikan.
6. Membuat kesimpulan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan lebih efektif dan efisien digunakan oleh perusahaan jika dapat memenuhi beberapa syarat-syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban, diantaranya adalah adanya struktur organisasi, penyusunan anggaran, Penggolongan biaya terkendali dan tak terkendali, serta itu juga adanya sistem akuntansi yang diterapkan, sistem pelaporan biaya, laporan pertanggungjawaban, serta pemberian *reward* dan *Punishment* atau penghargaan dan juga hukuman.

Struktur Organisasi

Struktur organisasi perusahaan yang digunakan oleh PT. Hasjrat Abadi Manado cabang Tende adalah struktur organisasi yang berbentuk fungsional, dimana pembagian kerja dalam bentuk struktur organisasi fungsional ini dilakukan berdasarkan fungsi manajemennya. Seperti contohnya kepala cabang, Supervisor, bagian ADM, bagian umum, kasir, dan lainnya, dimana setiap tugas, wewenang dan tanggungjawabnya sudah dijelaskan secara jelas, sehingga setiap bagian yang satu dan bagian lainnya tidak merasa bingung.

Penyusunan Anggaran

Perusahaan menyusun anggaran penjualan kendaraan setiap satu tahun sekali yaitu di awal tahun. Dimana anggaran disusun berdasarkan kuantitas atau jumlah unit kendaraan yang ditargetkan akan dijual dalam setahun. Penjualan kendaraan disusun menggunakan metode *top down*, dimana anggaran dalam setahun dibuat atau disusun oleh kantor pusat yang ada di Jakarta, dimana anggaran tersebut disusun berdasarkan pertimbangan hasil penjualan pada tahun sebelumnya. Anggaran tersebut disusun bersamaan dengan anggaran-anggaran dari

kantor-kantor cabang yang lainnya, dimana penyusunan anggaran juga dilakukan dengan pertimbangan hasil penjualan kendaraan pada tahun sebelumnya.

Penggolongan Biaya

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti pada PT. Hasjrat Abadi Manado Cabang Tendea, mendapati bahwa ternyata perusahaan belum melakukan pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Hal tersebut dapat diketahui dari tidak adanya pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali yang ada pada anggaran ataupun setiap pelaporan biaya yang dibuat oleh PT. Hasjrat Abadi Manado Cabang Tendea. Informasi didapatkan oleh peneliti pada saat peneliti melakukan wawancara terhadap informan yang ada.

Sistem Akuntansi

Sistem akuntansi pada PT. Hasjrat Abadi Manado Cabang Tendea sudah menggunakan system komputerisasi dan memiliki program yaitu DMS (*dealer management system*). Program ini dibuat agar lebih memudahkan karyawan perusahaan dalam proses penjualan. Dalam hal ini bagian administrasi *sales* di perusahaan tersebut mendapatkan informasi- informasi mengenai penjualan yang ada di dalam system DMS, antara lain pembuatan *delivery order*, harga kendaraan per unit, dll. Di dalam system akan muncul informasi mengenai kendaraan yang akan dibeli, jenis kendaraan, type, warna, nomor rangka, nomor mesin, sales yang menjual dan lain-lain. Jadi semua proses pembelian ataupun proses *delivery order*, semuanya dilakukan menggunakan program DMS (*dealer management system*). Program DMS ini, juga mencatat sekaligus menyimpan semua data yang berkaitan dengan proses pembelian kendaraan yang dilakukan oleh customer, kegiatan ini dilakukan oleh admin sales yang ada di perusahaan, dimana setiap admin sales menginput semua data pembelian yang ada, mulai dari proses awal pembelian hingga proses *delivery order* atau serah terima kendaraan.

Sistem Pelaporan Biaya

PT. Hasjrat Abadi Manado Cabang Tendea mempunyai sistem pelaporan biaya yang dimulai dari mengumpulkan dan melaporkan semua biaya kepada kasir, kemudian kasir menginput sekaligus mencetak rincian biaya tersebut setelah itu semua rincian tersebut dibawa ke kepala cabang untuk di tandatangi sebagai bukti bahwa biaya-biaya tersebut benar dikeluarkan oleh perusahaan. Kemudian setelah di tandatangi oleh kepala cabang, kemudian rincian tersebut dibawa ke bagian adm untuk diinput sekaligus dikirim ke kantor cabang utama di kantor cabang sudirman, hal tersebut dilakukan setiap sore harinya pada mendekati jam pulang. Kemudian dari pihak kantor cabang utama sudirman melaporkan seluruh biaya-biaya tersebut ke kantor pusat yang ada di Jakarta.

Pemberian Reward dan Punishment

Hasil penelitian yang telah di PT. Hasjrat Abadi Manado Cabang Tendea, didapati bahwa setiap karyawan atau sales yang berhasil memenuhi target penjualan yang diberikan, akan diberikan penghargaan oleh perusahaan, sebaliknya jika tidak memenuhi target, akan ada hukuman (*punishment*) yang akan diberikan oleh perusahaan.

Reward yang diberikan kepada *sales* yang mencapai target yaitu berupa insentif progresif atau insentif tambahan. Sebagai contoh, jika sales diberikan target penjualan sebanyak tiga unit kendaraan, lantas yang berhasil di jual sejumlah unit kendaraan, maka sales tersebut akan mendapat double insentif, yaitu *insentif by unit*, dan *Insentif progresive*. *Insentif by unit* itu adalah insentif yang diberikan jika mencapai target, sedangkan *insentif progresive* itu adalah insentif tambahan jika melebihi target penjualan.

Hukuman (*Punishment*), jika sales yang masih harian atau dengan kata lain masih training, kemudian hasil penjualannya dalam waktu tiga bulan berturut-turut tidak berhasil mencapai target yang diberikan, maka punishment yang diterima adalah pemutusan kontrak. Lain halnya dengan karyawan tetap, jika dalam waktu tiga bulan karyawan atau sales tersebut tidak mencapai target yang diberikan oleh perusahaan maka sales tersebut diberikan surat peringatan (SP). Namun jika sudah diberi surat peringatan namun karyawan tersebut masih sama, maka karyawan tersebut diberikan surat pindah, atau dengan kata lain di pindahtugaskan ke kantor-kantor cabang yang lain, seperti divisi Yamaha, barang dagang dan umum, dll.

Penilaian Kinerja Bagian Penjualan

Penilaian kinerja bagian penjualan pada PT. Hasjrat Abadi Manado Cabang Tendeand dilakukan oleh supervisor yang ada. Yakni, dilakukan dengan cara membandingkan jumlah penjualan kendaraan yang sebenarnya dengan jumlah penjualan kendaraan yang di anggarkan. Dengan kata lain, dinilai berdasarkan jumlah target yang diberikan oleh supervisor. Jumlah target ditentukan berdasarkan hasil kinerja tahun sebelumnya atau dengan kata lain jumlah kendaraan yang berhasil dijual pada tahun sebelumnya. Selain itu, untuk counter sales diberi target yang lebih banyak dibandingkan dengan sales lapangan yang turun langsung kelapangan. Penentuan berapa target penjualan bagi setiap sales ditentukan pada saat rapat awal tahun yang diadakan setelah kantor cabang sudah mendapatkan anggaran penjualan kendaraan yang diberikan dari kantor pusat. Lalu jika target penjualan per tahun tersebut sudah di dapatkan, kemudian dalam rapat, supervisor membagi target tersebut kepada sales, penentuan jumlah target penjualan yang harus dicapai oleh sales, yaitu dengan mempertimbangkan hasil penjualan periode atau tahun sebelumnya. Kemudian, untuk mengetahui sejauh mana penjualan yang telah berhasil dicapai oleh para sales dalam periode berjalan, supervisor selalu melaksanakan evaluasi terhadap setiap sales 6 bulan sekali. Jika ada sales yang gagal mencapai target dalam tiga bulan berturut-turut, maka akan diberi surat peringatan.

Pembahasan

Analisis Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Menilai Kinerja Bagian Penjualan

Penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan baik jika telah memenuhi syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yakni, struktur organisasi, proses penyusunan anggaran, penggolongan biaya, sistem akuntansi, sistem pelaporan biaya, pemberian *reward* dan *punishment*, dan proses penilaian kinerja. Dilihat dari syarat yang pertama yaitu, struktur organisasi. Struktur organisasi perusahaan yang digunakan oleh PT. Hasjrat Abadi Manado cabang Tendeand adalah struktur organisasi yang berbentuk fungsional, dimana pembagian kerja dalam bentuk struktur organisasi fungsional ini dilakukan berdasarkan fungsi manajemennya. Seperti contohnya kepala cabang, Supervisor, bagian ADM, bagian umum, kasir, dan lainnya, dimana setiap tugas, wewenang dan tanggungjawabnya sudah dijelaskan secara jelas, sehingga setiap bagian yang satu dan bagian lainnya tidak merasa bingung. Jadi dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi yang di PT. Hasjrat Abadi Manado cabang Tendeand sudah cukup baik dan sudah sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Mulyadi (2001:104). Hal tersebut dapat dilihat dari adanya penggambaran secara jelas pembagian tanggungjawab dan wewenang untuk setiap unit yang ada didalam perusahaan. Hasil tersebut juga sejalan dengan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Christianingrum (2016) dimana didapati bahwa hasil penelitian menjelaskan bahwa perusahaan telah membagi tugas dan wewenang secara jelas pada setiap bagian sesuai struktur organisasi yang telah dibuat.

Syarat yang kedua adalah penyusunan anggaran. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, PT. Hasjrat Abadi Manado Cabang Tendeand menyusun anggaran penjualan kendaraannya setiap satu tahun sekali yaitu di awal tahun. Dimana anggaran disusun berdasarkan kuantitas atau jumlah unit kendaraan yang ditargetkan akan dijual dalam setahun. Penjualan kendaraan disusun menggunakan metode *top down*, dimana anggaran dalam setahun dibuat atau disusun oleh kantor pusat yang ada di Jakarta. Kepala cabang PT. Hasjrat Abadi Manado cabang Tendeand, hanya menjalankan dan menyusun strategi untuk mampu memenuhi anggaran atau target penjualan yang telah ditetapkan. Hal tersebut diatas, sangat bertolak belakang dengan teori yang telah dikemukakan oleh Mulyadi (2001:104), dimana teori mengatakan untuk mendapat anggaran yang lebih baik, proses penyusunan harus bisa melibatkan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada di setiap cabang perusahaan atau minimal setiap unit organisasi yang akan menggunakan anggaran tersebut, dalam hal ini adalah unit organisasi dari setiap kantor cabang yang ada. Hasil tersebut juga tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Rompas (2013) yang mengemukakan bahwa penelitian yang baik harus menggunakan penelitian dengan pendekatan *Bottom up*, dimana proses penyusunan anggaran harus melibatkan semua pihak yang terkait. Sebaliknya jika anggaran tersebut hanya disusun oleh kantor pusat, maka akan dapat menghasilkan anggaran yang tidak realistis. Selain itu penyusunan anggaran yang baik juga hendaknya harus mempertimbangkan beberapa faktor yang mempengaruhi diantaranya, daya beli konsumen, pesaing, harga kompetitor, dan lain sebagainya.

Syarat yang ketiga adalah penggolongan biaya, yaitu biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti pada PT. Hasjrat Abadi Manado Cabang Tendeand, didapati bahwa ternyata perusahaan belum melakukan pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, yang dimana hal tidak sesuai dengan teori yang sudah dijelaskan tersebut diatas. Hal tersebut dapat diketahui dari tidak adanya pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak

terkendali yang ada pada anggaran ataupun setiap pelaporan biaya yang dibuat oleh PT. Hasjrat Abadi Manado Cabang Tendea. Informasi senada didapatkan oleh peneliti pada saat peneliti melakukan wawancara terhadap informan yang ada. Menurut informan, anggaran dan pelaporan biaya yang ada di perusahaan tersebut tidak menyertakan biaya terkendali dan biaya tak terkendali, karena semua rincian biaya yang ada ataupun biaya yang sudah dikeluarkan oleh perusahaan, semua itu di biayai oleh kantor pusat. Untuk itu, dari informasi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa PT. Hasjrat Abadi Manado Cabang Tendea belum melakukan salah satu syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban, yaitu penggolongan biaya.

Syarat yang keempat adalah sistem akuntansi. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti di lapangan, sistem akuntansi yang ada di PT. Hasjrat Abadi Manado Cabang Tendea sudah menggunakan sistem komputerisasi dan memiliki program yaitu DMS (*dealer management system*). Program ini dibuat agar lebih memudahkan karyawan perusahaan dalam proses penjualan. Dalam hal ini bagian administrasi *sales* di perusahaan tersebut mendapatkan informasi-informasi mengenai penjualan yang ada di dalam sistem DMS, antara lain pembuatan *delivery order*, harga kendaraan per unit, dll. Di dalam sistem akan muncul informasi mengenai kendaraan yang akan dibeli, jenis kendaraan, type, warna, nomor rangka, nomor mesin, sales yang menjual dan lain-lain. Jadi semua proses pembelian ataupun proses *delivery order*, semuanya dilakukan menggunakan program DMS (*dealer management system*). Program DMS ini, juga mencatat sekaligus menyimpan semua data yang berkaitan dengan proses pembelian kendaraan yang dilakukan oleh customer, kegiatan ini dilakukan oleh admin sales yang ada di perusahaan, dimana setiap admin sales menginput semua data pembelian yang ada, mulai dari proses awal pembelian hingga proses *delivery order* atau serah terima kendaraan.

Syarat yang kelima adalah sistem pelaporan biaya. Setelah melakukan penelitian dan wawancara dengan informan yang ada, peneliti mendapati bahwa sistem pelaporan biaya pada PT. Hasjrat Abadi Manado Cabang Tendea sudah berjalan dengan baik dan sekaligus juga sudah sesuai dengan teori yang ada, dimana sistem pelaporan biaya harus bergerak dari tingkatan terendah ke tingkatan tertinggi. Dalam hal ini PT. Hasjrat Abadi Manado cabang Tendea mempunyai sistem pelaporan biaya yang dimulai dari mengumpulkan dan melaporkan semua biaya kepada kasir, kemudian kasir menginput sekaligus mencetak rincian biaya tersebut setelah itu semua rincian tersebut dibawa ke kepala cabang untuk ditandatangani sebagai bukti bahwa biaya-biaya tersebut benar dikeluarkan oleh perusahaan. Kemudian setelah ditandatangani oleh kepala cabang, kemudian rincian tersebut dibawa ke bagian adm untuk diinput sekaligus dikirim ke kantor cabang utama di kantor cabang sudirman, hal tersebut dilakukan setiap sore harinya pada mendekati jam pulang. Kemudian dari pihak kantor cabang utama sudirman melaporkan seluruh biaya-biaya tersebut ke kantor pusat yang ada di Jakarta. Berdasarkan penjelasan dari penelitian yang sudah dilakukan tersebut, maka peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa sistem pelaporan biaya pada PT. Hasjrat Abadi Manado cabang tendean, sudah berjalan dengan baik, sekaligus sudah sejalan dengan teori akuntansi pertanggungjawaban yang dikemukakan oleh (mulyadi, 2001:104).

Syarat yang terakhir adalah Sistem pemberian *Reward* dan *Punishment*. Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan di PT. Hasjrat Abadi Manado Cabang Tendea, didapati bahwa setiap karyawan atau sales yang berhasil memenuhi target penjualan yang diberikan, akan diberikan penghargaan oleh perusahaan, sebaliknya jika tidak memenuhi target, akan ada hukuman (*punishment*) yang akan diberikan oleh perusahaan. *Reward* yang diberikan kepada sales yang mencapai target yaitu berupa insentif progresif atau insentif tambahan. Kemudian, untuk hukuman (*Punishment*), jika sales yang masih harian atau dengan kata lain masih training, kemudian hasil penjualannya dalam waktu tiga bulan berturut-turut tidak berhasil mencapai target yang diberikan, maka *punishment* yang diterima adalah pemutusan kontrak. Lain halnya dengan karyawan tetap, jika dalam waktu tiga bulan karyawan atau sales tersebut tidak mencapai target yang diberikan oleh perusahaan maka sales tersebut diberikan surat peringatan (SP). Jadi, dari Penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa salah satu syarat akuntansi pertanggungjawaban yang dikemukakan oleh Harahap (2001:106) yaitu pemberian *reward* dan *punishment* sudah dilaksanakan dengan baik. Hal tersebut juga sejalan dengan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Mengko (2015) dimana adanya *reward* dan *punishment* atas pencapaian yang telah diraih oleh perusahaan.

Hasil penelitian dari penilaian kinerja bagian penjualan pada PT. Hasjrat Abadi Manado dengan menggunakan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian dirasa belum cukup memadai. Hal tersebut dapat dilihat dari proses penyusunan anggaran yang tidak sesuai dengan teori akuntansi pertanggungjawaban yang ada. Selain itu, juga tidak adanya ditemukan penggolongan biaya, yakni biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan.

PENUTUP**Kesimpulan**

Kesimpulan dari penelitian ini adalah :

1. Informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja karyawan bagian penjualan pada PT. Hasjrat Abadi Manado Cabang Tendea, sudah dapat dikatakan baik. Hal itu dapat dilihat dari proses penilaian kinerja bagian penjualan yang menggunakan anggaran sebagai alat penilaian kinerja bagian penjualan, yakni dengan cara membandingkan antara jumlah kendaraan yang di anggaran dan berapa realisasi yang berhasil didapatkan.
2. Secara keseluruhan, informasi akuntansi pertanggungjawaban yang ada pada PT. Hasjrat Abadi Manado Cabang Tendea dapat dikatakan belum memadai, hal itu dapat dilihat dari belum adanya penggolongan biaya yang terkendali dan tak terkendali.
3. Proses penyusunan anggaran yang dilakukan oleh PT. Hasjrat Abadi Manado belum dapat dikatakan baik, karena dalam penetapan anggaran perusahaan ini menggunakan metode *top down*. Dimana proses penyusunan anggarannya hanya dilakukan oleh kantor pusat, tanpa melibatkan pusat pertanggungjawaban atau unit-unit organisasi di cabang-cabang yang menggunakan anggaran tersebut

Saran

Saran yang dapat diberikan adalah :

1. PT. Hasjrat Abadi Manado Cabang Tendea sebaiknya menerapkan sistem penggolongan biaya untuk dapat lebih mempermudah perusahaan dalam setiap kegiatan yang dilakukan. Penggolongan biaya dapat juga lebih mempermudah manajer untuk menggolongkan biaya mana yang dapat dikendalikan atau tidak dapat dikendalikan.
2. PT. Hasjrat Abadi Manado cabang tendea juga sebaiknya mengubah pendekatan metode dalam penyusunan anggaran, dimana dalam proses penyusunan anggaran perusahaan harus dapat melibatkan karyawan atau unit perusahaan yang akan menggunakan anggaran tersebut, sehingga anggaran yang dihasilkan lebih realistis dan tidak terkesan kaku.
3. Penilaian kinerja karyawan bagian penjualan hendaknya mempertimbangkan faktor lainnya selain menggunakan indikator anggaran dalam melakukan penilaian kinerjanya, sehingga perusahaan dapat melihat hasil kinerja karyawan dari sisi lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony dan Govindarajan, 2005. *Management Control System*. Edisi Pertama. Salemba Empat, Jakarta.
- Christianingrum, A. 2016. *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Menilai Kinerja Bagian Produksi. PT. Cemani Toka Periode 2013-2014. JIAFE (Jurnal Ilmiah Akuntansi Fakultas Ekonomi)* Volume 2 No. 1 Tahun 2016 Edisi 2, EISSN 2502-4159: 58-68. <https://journal.unpak.ac.id/index.php/jiafe/article/download/536/445>, diakses pada 23 Maret 2019.
- Hansen, D. R dan M.M Mowen, 2005. *Akuntansi Manajemen*, Buku 2. Edisi 7. Salemba Empat, Jakarta.
- Harahap, S.S. 2001. *Budgeting Penganggaran: Perencanaan Lengkap Untuk Membantu Manajemen*. Edisi Pertama, Cetakan Kedua, PT Indah Karya (Persero) Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- J.T. Sirait, 2006. *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. PT Grasindo, Jakarta.
- Mangkunegara, A.A.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi 8. STIE.YKPN, Yogyakarta.
- Rivai, dkk. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. PT Raja Grafindo, Jakarta.

- Rompas, H.L. 2015. *Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Menilai Kinerja Manajer Pusat Biaya Pada PT. Bank Mega Tbk Cabang Manado. Jurnal EMBA* Vol.3 No.3. 878-887. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/9707>, diakses pada 23 Maret 2019.
- Rudianto. 2006. *Akuntansi Manajemen*. PT Gramedia, Jakarta.
- Samryn, L.M., 2012. *Akuntansi Manajemen Informasi Biaya untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi dan Investasi*. Edisi Pertama. Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Sigar, S. 2014. *Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pada PT. Bank Sulut Cabang Tondano. Jurnal EMBA* ISSN 2303-1174 Vol.2 No.1: 499-509. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/4079>, diakses pada 23 Maret 2019.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif R&D Cetakan 20*. Alfabeta, Bandung.
- Sukmadinata, N.S. 2009. *Metode penelitian Pendidikan*. Rosdakarya, Bandung.
- Supriyono. 2002. *Akuntansi Manajemen*. Salemba Empat, Jakarta.

