

Kinerja Manajer Pusat Pendapatan di Era Wabah Covid-19 (Studi Kasus Pada PT Hasjrat Abadi Cabang Tendean)

Performance of Revenue Center Managers in the Era of the Covid-19 Outbreak (Case Study at PT Hasjrat Abadi, Tendean Branch)

Oleh :

Nutfah J. H. Syarif¹, I Gede Suwetja²

^{1,2}Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam
Ratulangi, Jl. Kampus Bahu, Manado 95115, Indonesia

Email : nutfah09@gmail.com

Abstrak: Berbagai macam kebijakan yang telah diambil pemerintah belum dapat mengurangi jumlah angka COVID-19. Selain itu, pandemi COVID-19 telah berdampak terhadap sedikitnya dua ruang lingkup, yaitu setiap tingkatan aktor (*level of analysis*) dan berbagai aspek kehidupan (*aspects or issues*). Dampak dari tingkatan aktor seperti individu, komunitas, masyarakat dan perusahaan. Begitu pula berbagai aspek kehidupan mulai dari kesehatan, aspek sosial, ekonomi dan politik. Hal ini tentunya juga berlaku terhadap kinerja. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu hasil kinerja manajer pusat pendapatan pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Tendean masa pandemic Covid-19 apabila diukur menggunakan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat ukur. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menyatakan bahwa kinerja manajer pusat pendapatan pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Tendean di masa pandemic Covid-19 apabila diukur dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban, masih kurang baik hal ini terlihat dari realisasi anggaran yang tidak mencapai dari apa yang di anggarakan sehingga perlu adanya *punishment* berupa teguran agar kinerjanya dapat diperbaiki kembali. Sebaiknya PT. Hasjrat Abadi Cabang Tendean perlu memberi perhatian lebih terkait kinerja manajer pusat pendapatan di masa pandemic

Kata kunci : Akuntansi Pertanggungjawaban, Kinerja, Pusat Pendapatan, Covid-19

Abstract: Various kinds of policies that have been taken by the government have not been able to reduce the number of COVID-19 numbers. In addition, the COVID-19 pandemic has impacted at least two spheres, namely every level of actor (*level of analysis*) and various aspects of life (*aspects or issues*). The impact of the level of actors such as individuals, communities, communities and companies. Likewise, various aspects of life ranging from health, social, economic and political aspects. This of course also applies to performance. The objectives to be achieved in this study are the results of the performance of the revenue center manager at PT. Hasjrat Abadi Tendean Branch during the Covid-19 pandemic when measured using responsibility accounting information as a measuring tool. The research method used is descriptive qualitative. The results of the study stated that the performance of the revenue center manager at PT. Hasjrat Abadi Tendean Branch during the Covid-19 pandemic when measured by accountability accounting information, is still not good, this can be seen from the budget realization that does not reach what is budgeted so that punishment is needed in the form of a warning so that its performance can be improved again. Preferably PT. Hasjrat Abadi Tendean Branch needs to pay more attention to the performance of revenue center managers during the pandemic

Keywords : Accountability Accounting, Performance, Revenue Center, Covid-19

PENDAHULUAN

Meningkatnya perkembangan COVID-19 di Indonesia membuat pemerintah mengambil berbagai macam kebijakan seperti Pembatasan Skala Besar (PSBB) dan tatanan

Diterima: 11-01-2023; Disetujui untuk Publikasi: 18-01-2023

Hak Cipta © oleh Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum

p-ISSN: 24072-361X

kehidupan normal baru (*New Normal*). Berbagai macam kebijakan yang telah diambil pemerintah belum dapat mengurangi jumlah angka COVID-19. Selain itu, pandemi COVID-19 telah berdampak terhadap sedikitnya dua ruang lingkup, yaitu setiap tingkatan aktor (*level of analysis*) dan berbagai aspek kehidupan (*aspects or issues*). Dampak dari tingkatan aktor seperti individu, komunitas, masyarakat dan perusahaan. Begitu pula berbagai aspek kehidupan mulai dari kesehatan, aspek sosial, ekonomi dan politik. Hal ini tentunya juga berlaku terhadap kinerja.

Dalam dunia usaha dewasa ini, khususnya di Indonesia telah memacu tingkat persaingan yang semakin ketat dibidang jasa, dagang dan industri. Kondisi ini mengharuskan perusahaan untuk memandang jauh kedepan guna mengantisipasi segala kemungkinan, baik itu ancaman maupun peluang yang dapat mempengaruhi perusahaan tersebut. Dalam pencapaian tujuan tersebut, sumber daya manusia seperti karyawan dituntut untuk mampu meningkatkan produktivitas kerjanya demi kelangsungan dan peningkatan kinerja, terutama pada masa Pandemi Covid 19 yang dilakukan pembatasan sosial dan waktu kerja. Bila dalam suatu perusahaan dengan banyak karyawan yang mengalami penurunan produktivitas dan kinerja akibat beberapa aturan terkait protokol kesehatan (Prokes) Pandemi Covid 19 ini, maka tidak menutup kemungkinan kinerja operasional perusahaan juga terganggu atau mengalami penurunan.

Oleh karena itu perusahaan memerlukan informasi yang relevan dan konkrit yang dapat memenuhi kebutuhan perusahaan dalam pengambilan keputusan. Sehubungan dengan itu, mengakibatkan tugas manajemen puncak dalam pengambilan keputusan dalam mencapai tujuan perusahaan semakin sulit dan kompleks pula. Untuk menanggulangi hal tersebut maka perusahaan harus mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk tujuan pengambilan keputusan. Atas dasar itulah peranan akuntansi pun semakin dibutuhkan terutama untuk memperoleh informasi yang relevan tersebut. Salah satu diantaranya adalah peranan akuntansi sebagai alat penilaian kinerja yang kita kenal dengan akuntansi pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen. Menurut sistem ini, unit-unit yang ada dalam organisasi dibagi menjadi pusat-pusat pertanggungjawaban, dan keseluruhan pusat pertanggungjawaban ini membentuk jenjang hirarki dalam organisasi.

Penilaian kinerja akan berjalan secara efektif apabila didalamnya telah diklasifikasikan dengan jelas pusat-pusat pertanggungjawaban yang menjadi tanggung jawabnya yang dapat dibedakan menjadi pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi. Dengan adanya pelimpahan wewenang maka harus ada pertanggungjawaban bawahan kepada atasan atas segala tindakan dan keputusan yang diambil, khususnya pada elemen-elemen yang secara langsung berada dibawah pengendaliannya. Fenomena inilah yang mendorong terbentuknya suatu sistem akuntansi yaitu Akuntansi Pertanggungjawaban.

Pusat pertanggungjawaban mempunyai manajer yang bertanggung jawab atas kegiatan yang terjadi didalam pusat yang dipimpinnya, dan secara periodik manajer tersebut akan mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada pimpinan perusahaan. Hasil kerja para manajer pusat pertanggungjawaban kemudian dinilai prestasi yang telah dicapai oleh masing-masing manajer. Berdasar analisa ini, para manajer mencoba mencari jawaban mengapa hasil yang dicapai tidak sesuai dengan apa yang telah direncanakannya. Penerapan sistem informasi akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan menyebabkan terciptanya suatu pengendalian dari pengukuran prestasi kerja manajer.

Ada empat macam pusat pertanggungjawaban yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi. Penelitian ini berfokus pada pusat pendapatan yang dinilai merupakan salah satu pusat pertanggungjawaban yang penting, pusat pendapatan ialah pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggungjawab meningkatkan pendapatan pusat pertanggungjawaban tersebut. Manajer yang bertanggungjawab pada pusat pendapatan

diwajibkan membuat laporan pertanggungjawaban yang berisi target pendapatan yang ingin dicapai beserta realisasinya, sehingga dengan adanya laporan tersebut akan diketahui selisih dari target pendapatan baik itu bersifat menguntungkan dan merugikan bagi perusahaan.

Maka dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang sangat penting bagi suatu perusahaan agar dapat menunjang tercapainya tujuan suatu perusahaan. Akuntansi pertanggungjawaban juga berperan penting dalam menilai prestasi dan kinerja para manajer yang ada di setiap pusat pertanggungjawaban tersebut. Hal ini pun didukung dengan adanya penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hanzel (2021) dengan judul penelitian "Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Manado". Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Pos Indonesia (Persero) Manado dapat berfungsi sebagai alat penilaian kinerja pusat pendapatan.

Dari pernyataan empiris tersebut dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja pusat pendapatan telah berjalan secara efektif dan efisien, hal ini dapat dilihat dari laporan pertanggungjawaban yang berisi target pendapatan dan realisasi penjualan PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Manado, secara kumulatif kinerja manajer pusat pendapatan dikatakan baik karena hal ini dapat terlihat dari peningkatan realisasi penjualan dan pendapatan dan dalam penetapan sistem *reward* dan *punishment* bagi manajer pusat pendapatan terhadap kemampuannya mencapai target penjualan.

Dalam penelitian ini penilaian kinerja yang digunakan adalah kinerja manajer pusat pendapatan pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Tende. PT. Hasjrat Abadi Cabang Tende merupakan anak cabang dari PT. Hasjrat Abadi Cabang Sudirman yang didirikan pada Agustus 2012, yang mana kegiatan usahanya hanya berfokus pada penjualan kendaraan roda empat Toyota dan onderdil yang berkaitan dengan Toyota, juga servis dan pembiayaan kendaraan. Peneliti merasa mengetahui bagaimana pelaksanaan tanggungjawab manajer pusat pendapatan dalam mencapai pendapatan yang ditargetkan pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Tende merupakan hal yang menarik untuk dilakukan penelitian.

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teoritis

2.1.1 Akuntansi

Akuntansi sangat diperlukan dalam suatu perusahaan untuk membantu manajemen dalam mengambil keputusan berdasarkan informasi yang berguna dalam laporan keuangan. Menurut Sujarweni (2016:1), akuntansi berasal dari bahasa Inggris yaitu *to account* yang artinya menghitung atau mempertanggungjawabkan sesuatu yang ada hubungannya dengan pengelolaan bidang keuangan suatu perusahaan kepada pemiliknya atas kepercayaan yang telah diberikan. diberikan kepada manajer untuk melaksanakan kegiatan perusahaan.

2.1.2 Akuntansi Manajemen

Akuntansi dikelompokkan menjadi dua yaitu, akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen. Informasi akuntansi keuangan digunakan oleh pihak eksternal, seperti pemegang saham dan kreditor. Informasi akuntansi manajemen digunakan oleh pihak internal, yakni para pengelola (manajemen) organisasi (Sodikin, 2015:2). Akuntansi manajemen merupakan proses identifikasi, pengukuran, interpretasi dan pelaporan berbagai kejadian ekonomi dalam kegiatan usaha yang digunakan oleh manajemen dalam menjalankan fungsi manajemen (Rachmina dan Sari, 2017:1).

2.1.3 Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu konsep dari akuntansi manajemen dan merupakan suatu sistem dalam akuntansi yang dihubungkan dan disesuaikan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban. Hansen dan Mowen (2016:16) mengemukakan akuntansi pertanggungjawaban adalah alat fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan melalui empat elemen penting, yaitu pemberian tanggung jawab, pembuatan ukuran kinerja (*benchmarking*), pengevaluasian kinerja, dan pemberian penghargaan. Akuntansi pertanggungjawaban bertujuan memengaruhi perilaku dalam cara tertentu sehingga seseorang atau kegiatan perusahaan akan disesuaikan untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Simamora (2016:43) akuntansi pertanggungjawaban adalah sebuah sistem pelaporan informasi yang mengklarifikasikan data finansial menurut bidang-bidang pertanggungjawaban di dalam sebuah organisasi dan melaporkan berbagai aktivitas setiap bidang dengan hanya menyertakan kategori-kategori pendapatan dan biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer yang bertanggungjawab.

Sedangkan menurut Rudianto (2016:176), akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) adalah sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat tanggung jawab pada keseluruhan organisasi, dan mencerminkan rencana serta tindakan setiap pusat tanggung jawab itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab bersangkutan.

2.1.4 Pusat Pertanggungjawaban

Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab dalam organisasi perusahaan dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolak ukur kinerjanya. Menurut Sudibyso (2017) pusat pertanggungjawaban merupakan unit organisasi yang dikepalai oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas aktivitas-aktivitas yang terjadi pada unit organisasi tersebut. Esensi pusat pertanggungjawaban dapat dilihat dalam aktivitas suatu pusat pertanggungjawaban yang dihubungkan ke dalam hubungan masukan-proses-keluaran-tujuan. Suatu pusat pertanggungjawaban menggunakan masukan (input) untuk diproses menjadi keluaran (output) dalam rangka mencapai tujuan (goals) dengan menggunakan investasi (aktiva atau modal). Menurut Mulyadi (2015:108), akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Damanik (2020) Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT.Perkebunan Nusantara IV Medan telah menyusun anggaran penjualan perusahaan dengan baik, yaitu menyusun dengan metode pendekatan Bottom Up. Metode Bottom Up ini ialah proses penyusunan anggaran yang telah melibatkan semua bagian baik bawahan maupun atasan serta digunakannya anggaran sebagai salah satu alat penilaian kinerja pusat pertanggung jawaban. Selain itu, penilaian kinerja pusat pendapatan diukur berdasarkan selisih antara anggaran dan realisasinya, perusahaan juga menerapkan sistem memberi hukuman dan memberi penghargaan bagi setiap karyawan yang berkualitas baik maupun tidak baik sesuai dengan hasil yang di capai.

Anggreini (2019) Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Ukur Kinerja Manajerial Pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan. Berdasarkan hasil penelitian

dapat disimpulkan bahwa pemanfaatan informasi akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya dalam penilaian kinerja manajer pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan masih belum dilakukan secara maksimal, hal ini diketahui masih terjadi selisih merugi antara anggaran dan realisasi dari tahun 2017 sampai tahun 2018. Selain itu akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya dalam penilaian kinerja manajer pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan masih belum dilaksanakan secara maksimal dikarenakan masih belum dilakukannya pemilihan biaya antara biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali serta belum dilakukannya upaya untuk perbaikan yang lebih baik dalam pertanggungjawaban pusat biaya yang dipegang oleh Kabag Keuangan masih selisih selama 2 tahun berturut-turut.

Sumual, J. R., Alexander, S. W., & Rondonuwu, S. (2018). Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Evaluasi Kinerja Manajemen Terhadap Klaim Bpjs Di Rumah Sakit Pancaran Kasih Manado. Dari hasil penelitian di Rumah Sakit Pancaran Kasih Manado menunjukkan bahwa akuntansi sebagai evaluasi kinerja manajemen dalam pelayanan klaim BPJS sudah efektif dengan mengacu pada Standar Nasional Akreditasi Rumah Sakit.

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan kuantitatif, data kualitatif yang dimaksud adalah data yang diperoleh dari penelitian yang bukan dalam bentuk angka-angka tetapi dalam bentuk lisan maupun tertulis berupa data wawancara secara mendalam kepada pihak PT. Hasjrat Abadi Cabang Tende dan data kuantitatif merupakan data target anggaran dan realisasi yang di dapatkan dari PT. Hasjrat Abadi Cabang Tende. Sedangkan sumber data yang akan digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Data Primer

Data primer diperoleh dengan cara penelitian secara langsung pada objek penelitian dengan melakukan wawancara, pengamatan langsung dan dokumentasi. Sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara langsung kepada pihak PT. Hasjrat Abadi Cabang Tende.

2. Data Sekunder

Data sekunder akan diambil dari data-data dokumentasi yang ada di perusahaan. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan beserta uraian tugasnya dan laporan pertanggungjawaban pusat pendapatan tahun 2019 sampai dengan 2021.

3.1 Metode Analisis

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analitis, yaitu metode yang dilakukan dengan cara mengumpulkan, mempersiapkan, serta menganalisis data. Tahapan analisis data dalam penelitian ini dimulai dengan mengumpulkan data-data terkait dengan laporan pertanggungjawaban pada pusat pendapatan yang selanjutnya dilakukan analisis mengenai target dan aktual penjualan yang ada pada pusat pendapatan untuk mendeskripsikan hasil kinerja manajer pusat pendapatan pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Tende masa pandemic Covid-19 apabila diukur menggunakan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat ukur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan PT. Hasjrat Abadi Cabang Tende. Pengukuran prestasi kerja pusat pertanggungjawaban pada dasarnya dilakukan untuk mengetahui efektifitas dan efisiensi suatu pusat pertanggungjawaban. Efisiensi biayanya dilakukan dengan cara membandingkan suatu ukuran tertentu, misalnya membandingkan suatu pusat pertanggungjawaban dengan pusat-pusat lainnya, membandingkan prestasi sesungguhnya dengan yang dianggarkan ataupun membandingkan kinerja pusat pertanggungjawaban masa lalu dengan kinerja masa sekarang. Sedangkan efektifitas biasanya berhubungan dengan output

yang dihasilkan suatu pusat pertanggungjawaban tidak dapat memberikan kontribusi yang memadai dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka pertanggungjawaban tersebut dianggap tidak efektif.

Penilaian kinerja dalam perusahaan dilakukan untuk mengevaluasi rencana kerja perusahaan yang telah ditetapkan dalam satu tahun. Setiap enam bulan sekali, perusahaan melakukan evaluasi terhadap kinerja pusat pendapatan melalui laporan pertanggungjawaban pusat pendapatan. Laporan pertanggungjawaban tersebut berisi anggaran, realisasi dan selisih varian yang terjadi pada semester tersebut. Tujuan dilakukan penilaian kinerja dalam perusahaan adalah untuk mendorong perilaku kerja yang baik, memuaskan pemegang saham, pelanggan, dan para karyawan melalui suatu proses kerja yang terstruktur sehingga dapat meningkatkan nilai perusahaan dimasa depan.

Mekanisme penilaian kinerja manajer pusat pendapatan pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Tendean dilakukan dengan menggunakan indikator data penjualan sebagai alat untuk evaluasi. Evaluasi tersebut dilakukan dengan cara membandingkan realisasi unit yang terjual dengan target penjualan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kemudian, hasil perbandingan tersebut akan diperoleh selisih. Selisih antara target penjualan dan realisasi tersebut, dapat berupa selisih yang menguntungkan maupun merugikan dan dari hasil itu kemudian akan dilakukan analisis lebih lanjut. Selisih antara anggaran dengan realisasinya dapat berupa selisih laba atau selisih menguntungkan (*favorable*) maupun selisih merugikan (*unfavorable*) yang selanjutnya akan dianalisis untuk mengetahui sebab-sebab terjadinya selisih deviasi tersebut kemudian diambil tindakan- tindakan perbaikan. Penilaian kinerja terhadap manajer suatu pusat pertanggungjawaban biasanya dilakukan sebulan sekali yaitu melalui laporan keuangan. Dalam menilai kinerja terhadap pusat pendapatan, PT. Hasjrat Abadi Cabang Tendean menerapkan *reward* dan *punishment* yang ketat bagi para manajer pusat pertanggungjawaban terhadap kemampuannya dalam mencapai target anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam menilai kinerja pusat pertanggungjawaban pendapatan PT. Hasjrat Abadi Cabang Tendean, jika manajer tersebut tidak dapat mencapai anggaran penjualan yang telah ditetapkan maka manajer tersebut akan menerima *punishment* begitu juga sebaliknya jika seorang manajer pusat pertanggungjawaban pendapatan dapat melebihi target anggaran yang telah ditetapkan, manajer tersebut akan menerima *reward* sebagai tanda balas jasa dari perusahaan. Perusahaan tidak menetapkan batas-batas yang dianggap material dalam menilai selisih setiap target dan realisasi, namun tergantung pada kondisi perekonomian saat itu. Kinerja manajer tidak dapat langsung dikatakan buruk hanya karena realisasi penjualan lebih kecil dari target tanpa mempertimbangkan kondisi perekonomian negara yang terjadi. Oleh karena itu, perlu dilakukan analisa lebih lanjut dengan melihat kondisi perekonomian pada saat itu.

Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan berdasarkan Karakteristik Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban. Adapun karakteristik Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan berdasarkan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban akuntansi pertanggungjawaban menurut Mulyadi (2015) yaitu:

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban
Akuntansi pertanggungjawaban mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban sebagai unit organisasi seperti departemen, keluarga, produk, tim kerja, atau individu. Adapun satuan pusat pertanggungjawaban yang dibentuk juga oleh sistem akuntansi pertanggungjawaban membebaskan tanggungjawab kepada individu yang diberi wewenang. Tanggungjawab dibatasi dalam satuan keuangan.
2. Standar yang ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu
Setelah pusat pertanggungjawaban didefinisikan dan ditetapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban kemudian menghendaki ditetapkannya biaya standar sebagai dasar untuk menyusun anggaran standar yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah

ditetapkan. Biaya standar dan anggaran merupakan ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.

3. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran
Pelaksanaan anggaran merupakan penggunaan sumber daya oleh manajer pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Penggunaan sumber daya ini diukur dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban, yang mencerminkan ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam mencapai sasaran anggaran. Dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban, secara prinsip individu hanya dimintai pertanggungjawaban atas biaya yang ia miliki. Informasi akuntansi pertanggungjawaban menyajikan informasi biaya sesungguhnya dan informasi biaya yang dianggarkan kepada manajer yang bertanggungjawab, untuk memungkinkan setiap manajer mempertanggungjawabkan pelaksanaan anggaran mereka dan memungkinkan mereka untuk memantau pelaksanaan anggaran.
4. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi

Sistem penghargaan dan hukuman dirancang untuk memacu para manajer dalam mengelola biaya untuk mencapai target dan standar biaya yang dicantumkan dalam anggaran. Atas dasar evaluasi penyebab terjadinya penyimpangan biaya yang direalisasikan dari biaya yang dianggarkan, para manajer secara individual diberi penghargaan dan hukuman yang ditetapkan. Berikut ini akan disajikan daftar target dan realisasi penjualan pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Tendea, periode 2019-2021.

Tabel 1 PT. Hasjrat Abadi Cabang Tendea Data Target dan Realisasi 2019-2021 (Dalam Unit/Rp)

Tahun 2019		
Keterangan	Unit	Rp (Miliar)
Target	1,639 Unit	Rp 333,948,000
Realisasi	1,213 Unit	Rp 241,782,076
Selisih	-426 Unit	Rp -92,165,924
Tahun 2020		
Keterangan	Unit	Rp (Miliar)
Target	1,020 Unit	Rp 213,073,081
Realisasi	512 Unit	Rp 113,694,034
Selisih	-508 Unit	Rp -99,379,047
Tahun 2021		
Keterangan	Unit	Rp (Miliar)
Target	728 Unit	Rp 180,631,100
Realisasi	407 Unit	Rp 96,361,247
Selisih	-321 Unit	Rp -84,269,853

Sumber: PT. Hasjrat Abadi Cabang Tendea, 2021

Berdasarkan Tabel 1 dapat disimpulkan bahwa data target dan realisasi PT. Hasjrat Abadi Cabang Tendea periode tahun 2019-2021 tidak mencapai target sesuai dengan apa yang perusahaan anggar hal ini terlihat dari selisih target dan realisasi yang sangat banyak. Perusahaan memiliki kebijakan untuk memberikan *reward* dan *punishment* bagi para manajer pusat pertanggungjawaban khususnya manajer pusat pendapatan, dalam mencapai target penjualan yang ditetapkan sebelumnya. Dalam menilai kinerja manajer yang mencapai atau melebihi target yang ditetapkan dalam satu tahun, manajer tersebut mendapat *reward* berupa tour keluar negeri dan dalam negeri serta bonus dalam bentuk uang diakhir tahun. Selain itu

juga, manajer akan dinaikan gajinya dan sub golongan serta kenaikan jabatan. Sedangkan yang tidak dapat mencapai anggaran penjualan yang ditetapkan, perusahaan akan memberikan *punishment* berupa teguran agar kinerjanya dapat diperbaiki kembali.

4.2 Pembahasan

PT. Hasjrat Abadi Cabang Tendean menjadikan data penjualan sebagai standar untuk menilai kinerja manajer pusat pendapatan. Penilaian kinerja pusat pendapatan berdasarkan perbandingan realisasi unit yang terjual dengan target penjualan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kemudian, hasil perbandingan tersebut akan diperoleh selisih dan akan dianalisis. Perusahaan menetapkan suatu kebijakan pemberian *reward* maupun *punishment*. Kebijakan tersebut dilakukan dengan tujuan untuk memacu kinerja setiap personil dalam perusahaan. Adapun *reward* yang diberikan berupa *tour* keluar negeri dan dalam negeri, kenaikan gaji, kenaikan jabatan, serta bonus dalam bentuk uang diakhir tahun, sedangkan *punishment* yang diberikan berupa teguran agar kinerjanya dapat diperbaiki kembali.

Menurut saya sebagai peneliti, penilaian kinerja yang hanya menggunakan data penjualan saja belum sepenuhnya berjalan dengan baik. Agar penilaian kinerja dapat berjalan dengan baik dan dapat meningkatkan kinerja manajer secara komprehensif, perusahaan harus menerapkan informasi akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja manajer pusat pendapatan. Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian kegiatan organisasi, yang menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan terjadinya kegiatan perusahaan.

Perusahaan harus memakai anggaran sebagai indikatornya dikarenakan, kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran. Penilaian kinerja pusat pendapatan harus dilakukan berdasarkan perbandingan antara realisasi pendapatan dengan anggaran pendapatan yang terdapat dalam laporan pertanggungjawaban pusat pendapatan. Hasil analisis varians yang dilakukan kemudian dijadikan sebagai pedoman untuk melakukan perbaikan-perbaikan pada periode anggaran di masa yang akan datang.

Penilaian kinerja dapat dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merancang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya. Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan dua tahap, yaitu tahap persiapan dan tahap penilaian. Langkah-langkah yang dilakukan dalam tahap persiapan adalah sebagai berikut:

1. Penentuan daerah yang pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab

Pada bagian ini ada tiga hal yang berkaitan dengan penentuan daerah tanggungjawab dan manajer yang bertanggungjawab, yaitu kriteria penetapan tanggungjawab, tipe pusat pertanggungjawaban dan karakteristik pusat pertanggungjawaban. Seperti yang tercantum dalam Tabel 4.1, PT. Hasjrat Abadi Cabang Tendean merupakan pusat pendapatan bagi perusahaan karena Manajer Penjualan hanya bertanggungjawab atas pendapatan yang diperoleh. Pada pusat ini, manajer penjualanlah yang bertanggungjawab untuk mengendalikan pendapatan. Manajer pusat pendapatan diukur kinerjanya dari pendapatan yang diperoleh pusat pertanggungjawaban mengenai masukannya, karena dia tidak dapat mempengaruhi pemakaian masukan tersebut. pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Tendean yang dapat dimasukkan dalam pusat pendapatan adalah departemen yang berada dibawah tingkatan yaitu Sales dan Salesmen Counter.

2. Menetapkan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja

Dalam perusahaan yang bermotif laba, laba bukan merupakan satu-satunya ukuran kinerja. Variabel kunci lain yang menjadi ukuran kinerja manajer perusahaan yang bermotif laba adalah pemanfaatan sumber daya manusia, pangsa pasar, citra perusahaan di masyarakat dan keunggulan produk yang terutama. Pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Tendean, hal yang dilakukan manajemen puncak dalam menetapkan kriteria pengukuran kinerja adalah dengan menganalisa

laporan pertanggungjawaban yang telah dibuat dengan membandingkan anggaran dan realisasi, perbandingan dari industry sejenis dan evaluasi operasional yang dilakukan.

3. Pengukuran kinerja sesungguhnya

Meskipun pengukuran kinerja tampak obyektif, bersifat repetitif, dan merupakan kegiatan yang rutin, namun pengukuran kinerja itu sendiri seringkali memicu timbulnya perilaku yang tidak semestinya. Dalam tahap ini tidak di temukan penyimpangan-penyimpangan yang dilakukan ini di karenakan pihak dari PT. Hasjrat Abadi Cabang Tendea selalu melakukan *monitoring* dan *review* setiap bulan dengan semua kepala cabang untuk memperkecil resiko penyimpangan tersebut.

KESIMPILAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja manajer pusat pendapatan pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Tendea di masa pandemi Covid-19 apabila diukur dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban, masihlah kurang baik hal ini terlihat dari realisasi anggaran yang tidak mencapai dari apa yang di anggarkan sehingga perlu adanya punishment berupa teguran agar kinerjanya dapat diperbaiki kembali.

5.2 Saran

Peneliti juga akan memberikan saran kepada perusahaan yang berhubungan dengan penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban. Penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang baik adalah dengan terpenuhinya seluruh syarat-syaratnya. pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Tendea memiliki rancangan pertanggungjawaban dalam kegiatan operasionalnya namun, rancangan ini belum diterapkan sepenuhnya. Adapun peneliti menyarankan agar PT. Hasjrat Abadi Cabang Tendea agar lebih realistis dan menyesuaikan dengan kondisi dalam menyusun atau membuat anggaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfajrie, R. 2017. Peranan Akuntansi pertanggungjawaban Untuk Pengukuran Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT. Gresik Cipta Sejahtera Medan. (*Doctoral dissertation*). <http://repository.uma.ac.id/handle/123456789/8328>. Di akses pada tanggal 21 Agustus 2022
- Anggreini, I. 2019. Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Ukur Kinerja Manajerial Pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan (*Doctoral dissertation*). <http://repository.umsu.ac.id/handle/123456789/6086> Di akses pada tanggal 21 Agustus 2022
- Damanik, N. U. 2020. Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. (*Doctoral dissertation*). <http://repository.umsu.ac.id/handle/123456789/5191> Di akses pada tanggal 21 Agustus 2022
- Hansen dan Mowen. 2016. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hanzel . F.. (2021). Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan Pada PT Pos Indonesia (Persero) Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 9(1). <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/32333>. Di akses pada tanggal 21 Agustus 2022
- Mulyadi. 2015. *Akuntansi Biaya*. Edisi 5. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen. Yogyakarta.
- Rachmina, D. dan Sari, S. 2017. *Akuntansi Manajemen Teori dan Aplikasi*. Cetakan Keempat. Polimedia Publishing. Jakarta Selatan.
- Rudianto. 2016. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Erlangga.

- Simamora, H, 2016, *Akuntansi Manajemen*, Edisi Revis, Penerbit Star Gate Publisher.
- Sodikin, S. 2015. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Kelima. Unit Penerbit dan Percetakan. Yogyakarta.
- Sudiby, H. H. 2017. Analisis Laporan Pertanggungjawaban Pusat Biaya Untuk Menilai Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban. *Jurnal Ilmu dan Budaya*. 40(56): 6539-6550. <http://journal.unas.ac.id/ilmu-budaya/article/view/421> Di akses pada tanggal 21 Agustus 2022
- Sujarweni, W. 2016. *Pengantar Akuntansi*. Edisi Pertama. Pustaka Press. Yogyakarta.
- Sumarsan, T. 2018. *Sistem pengendalian Manajemen, Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*. Edisi Kedua. Indeks. Jakarta.
- Sumual, J. R., Alexander, S. W., & Rondonuwu, S. 2018. Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Evaluasi Kinerja Manajemen Terhadap Klaim Bpjs Di Rumah Sakit Pancaran Kasih Manado. *Going Concern: Jurnal Riset Akuntansi*, 13(03). <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/gc/article/view/20295> Di akses pada tanggal 21 Agustus 2022