

**ANALISIS AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM  
PENILAIAN KINERJA PUSAT PENDAPATAN PADA  
PT. CATALIST INTEGRA PRIMA SUKSES  
CABANG MEULABOH**

Oleh :

Fajriana

NIM 0502163165

Program Studi

AKUNTANSI SYARIAH



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2021**

**ANALISIS AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM  
PENILAIAN KINERJA PUSAT PENDAPATAN PADA  
PT. CATALIST INTEGRA PRIMA SUKSES  
CABANG MEULABOH**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana (S1)  
Pada Jurusan Akuntansi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

Oleh :

Fajriana

NIM 0502163165

Program Studi

AKUNTANSI SYARIAH



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2021**

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Fajriana

Nim : 0502163165

Tempat/Tgl.Lahir : Meulaboh, 18 Juni 1998

Pekerjaan : Mahasiswa

Alamat : Desa Lapang, Kec. Johan Pahlawan, Kab. Aceh Barat

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang berjudul “**Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan Pada PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh**” benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat dan kekeliruan didalamnya, sepenuhnya menjadi tanggungjawab saya.

Demikianlah surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Medan, 22 Maret 2021

Yang Membuat Pernyataan

Fajriana

**PERSETUJUAN**

Skripsi berjudul:

**ANALISIS AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM  
PENILAIAN KINERJA PUSAT PENDAPATAN PADA  
PT. CATALIST INTEGRA PRIMA SUKSES  
CABANG MEULABOH**

Oleh:

Fajriana

Nim. 0502163165

Dapat Disetujui Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi Syariah (S.Akun)  
Pada Program Akuntansi Syariah

Medan, Maret 2021

Pembimbing I



**Dr. Sugianto, MA**

**NIDN. 2007066701**

Pembimbing II



**Laylan Svafina, M.Si**

**NIDN. 2027089103**

Mengetahui,

Ketua Jurusan Akuntansi Syariah



**Dr. Hj. Yenni Samri J Nst. S.HLMA**

**NIP. 197907012009122003**

## PENGESAHAN

Skripsi Berjudul “ANALISIS AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM PENILAIAN KINERJA PUSAT PENDAPATAN PADA PT. CATALIST INTEGRA PRIMA SUKSES CABANG MEULABOH”, Fajriana, NIM. 0502163165 Program Studi Akuntansi Syariah telah dimunaqasyahkan dalam sidang munaqasyah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan pada tanggal 31 Maret 2021. Skripsi ini telah diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Sarjana Akuntansi Syariah (S.Akun) pada Program Studi Akuntansi Syariah.

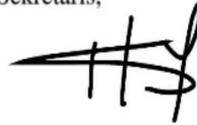
Medan, 31 Maret 2021  
Panitia Sidang Munaqasyah Skripsi  
Prodi Akuntansi Syariah UIN-SU

Ketua,



Dr. Hj. Yenni Samri J. Nst, MA  
NIDN. 2001077903

Sekretaris,



Hendra Harmain, SE, M.Pd  
NIDN. 2010057302

Anggota

Pembimbing I



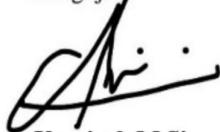
Dr. Suglanto, M.A  
NIDN. 2007066701

Pembimbing II



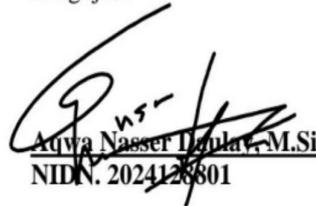
Lavlan Syafina, SE, M.Si  
NIDN. 2027089103

Penguji I



Yusrizal, M.Si  
NIDN. 2022057501

Penguji II



Aqwa Nasser Daulat, M.Si  
NIDN. 2024128801

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
UIN Sumatera Utara Medan

Dr. Muhammad Yafiz, M. Ag.  
NIDN. 2023047602

## ABSTRAK

Fajriana. NIM. 0502163165. Skripsi berjudul “**Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan pada PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh**”. Dibawah bimbingan Pembimbing I Bapak Dr. Sugianto, MA dan Pembimbing II Ibu Laylan Syafina, M.Si. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat pendapatan pada PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh. Metode pendekatan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Sumber data yang digunakan yaitu data primer yang diperoleh dengan wawancara serta observasi langsung dan data sekunder diperoleh dari dokumen yang berkaitan. Lokasi penelitian ini bertempat di Jalan Manek Roo di desa Ujong Baroh kecamatan Johan Pahlawan kabupaten Aceh Barat. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, Pertama, Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh belum berjalan dengan baik ditinjau dari penyusunan anggaran belum dikatakan baik karena dalam penetapan anggaran perusahaan ini menggunakan metode *top down* dimana proses penyusunan anggaran hanya dilakukan oleh kantor pusat tanpa melibatkan karyawan lainnya, sehingga manajer cabang hanya menjalankan strategi dan menjalankan anggaran yang ditetapkan dengan sebaik mungkin agar dapat tercapai. Kedua, Penilaian kinerja pusat pendapatan pada PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh menggunakan indikator anggaran dalam proses penyusunan target penjualan, manajer penjualan tidak turut serta dalam proses penyusunannya, manajer penjualan hanya turut serta sampai proses melaporkan realisasi penjualan yang telah tercapai ditahun tersebut. Ketiga, Perusahaan menetapkan suatu kebijakan untuk memberikan penghargaan dan hukuman bagi para manajer pusat pertanggungjawaban terhadap kemampuannya dalam mencapai target penjualan yang telah ditetapkan.

**Kata Kunci : Akuntansi Pertanggungjawaban, Penilaian Metode *Top Down*, Kinerja Pusat Pendapatan.**

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullah Wabarakatuh

Segala puji dan syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT. Yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya. Serta sholawat beriringkan salam penulis sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan Pada PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh”**. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Akuntansi Syariah di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

Dalam menyusun skripsi ini banyak pihak yang memberi bantuan, motivasi serta do'a kepada penulis, maka dari itu penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada pihak, yaitu:

1. Yang paling spesial untuk kedua Orang Tua penulis. Penulis mengucapkan banyak terima kasih atas pengorbanan dalam mendidik dan membesarkan, memberikan do'a, cinta, kasih sayang, nasihat dan semangat serta dukungan yang tak bisa ternilai harganya demi kelancaran dan keberhasilan penulis dalam berbagai hal terkhusus untuk penyelesaian skripsi ini.

2. Kepada Kakak dan Abang penulis yang telah memberikan motivasi, dukungan serta do'a. beserta seluruh keluarga besar yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang telah bersedia mendoakan dan membantu penulis.

3. Bapak Prof. Dr. Syahrin Harahap, MA selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

4. Bapak Dr. Muhammad Yafiz, M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, terima kasih telah memberi kesempatan kepada penulis untuk mengikuti kegiatan perkuliahan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

5. Ibu Dr. Hj. Yenni Samri Julianti Nst, M.A selaku Ketua Jurusan Akuntansi Syariah dan Bapak Hendra Harmain, SE, M.Pd selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

6. Bapak Sugianto, M.A selaku pembimbing I dan Ibu Laylan Syafina, M. Si selaku pembimbing II, yang telah membimbing penulis dengan penuh keikhlasan dan kesabaran memberikan sumbangan pemikiran dan waktu hingga skripsi ini bisa selesai.

7. Ibu Dr. Kamilah S.E. AK. M.Si. CA selaku Penasehat Akademik yang telah membimbing penulis dalam penulisan proposal skripsi dan selalu memberikan motivasi kepada penulis hingga mampu menyelesaikan program perkuliahan sesuai dengan yang diharapkan.

8. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam yang telah memberikan ilmu yang luar biasa serta membantu penulis dalam kegiatan perkuliahan.

9. Seluruh Anggota/Staff BPKAD khususnya di Bidang Akuntansi dan Bidang Kas yang telah meluangkan waktunya kepada peneliti ditengah kesibukannya.

10. Teman-teman seperjuangan AKS-C (Akuntansi Syariah-C) 2016 yang telah berjuang bersama-sama peneliti selama masa perkuliahan.

11. Teruntuk Grup Burger King (Yuli, Nurma, Ocik, Nisa) yang juga sedang berjuang bersama dan saling membantu dan memberikan motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

12. Kepada anggota Banana Waks (Misa, Dani, Anggun, Nabilla, Ovi) yang juga sedang berjuang bersama dan saling membantu dan memberikan motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

13. Kepada Geng 98Lines (Kookiebaby dan Serikho) yang selalu memberikan hiburan dan waktu untuk menemani masa sulit penulis.

Akhirnya atas bantuan, bimbingan dan pengarahan serta dorongan yang diberikan semoga amal baik mereka diterima dan mendapat balasan yang lebih baik dari Allah SWT. Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini, dan penulis mengharapakan kritik serta saran yang membangun dari pembaca demi kesempurnaan isi skripsi ini. Demikianlah skripsi ini disusun dan semoga apa yang penulis sajikan dapat berguna dan bermanfaat bagi para pembaca untuk menambah bekal ilmu pengetahuan dan wawasan, Aamiin ya Rabbal'Alaamiin.

Medan, Februari 2021

Fajriana

NIM. 0502163165

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b>	
<b>PERSETUJUAN</b> .....	i
<b>ABSTRAK</b> .....	ii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iv
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	v
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	vii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	6
C. Rumusan Masalah.....	7
D. Tujuan Penelitian.....	7
E. Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
A. Landasan Teori .....	9
1. Akuntansi Pertanggungjawaban .....	9
a. Definisi Akuntansi Pertanggungjawaban .....	9
b. Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban .....	10
c. Jenis-jenis Akuntansi Pertanggungjawaban .....	10
d. Syarat dan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban .....	11
e. Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban .....	14
f. Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Islam .....	15
2. Kinerja .....	17
a. Pengukuran Kinerja .....	18
b. Tujuan Penilaian Kinerja .....	19
3. Pusat Pertanggungjawaban .....	19
a. Definisi Pusat Pertanggungjawaban .....	19
b. Sifat Pusat Pertanggungjawaban .....	19

c. Hubungan Struktur Organisasi dengan Pusat .....	20
d. Pengukuran Masukan-Keluaran Pusat Pertanggungjawaban .....	23
e. Pendekatan Pengambilan Keputusan Pusat Pertanggungjawaban .....	25
f. Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban .....	26
4. Anggaran Penjualan Pusat Pendapatan .....	28
a. Definisi Anggaran Penjualan .....	28
b. Manfaat Anggaran Penjualan .....	30
c. Proses Penyusunan Anggaran .....	31
5. Sistem Pelaporan Kinerja Pusat Pendapatan .....	33
6. Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan .....	34
7. Sistem Pemberian Penghargaan dan Hukuman .....	36
B. Penelitian Terdahulu .....	37
C. Kerangka Teori .....	40
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Pendekatan Penelitian .....	43
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	44
C. Subjek dan Objek Penelitian.....	44
D. Jenis dan Sumber Data .....	44
E. Teknik Pengumpulan Data.....	45
F. Metode Analisa Data.....	46
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Hasil Penelitian .....	49
1. Gambaran Umum Perusahaan .....	49
2. Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh .....	50
3. Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan pada PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh .....	52
4. Penilaian Kinerja pada PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh.....	57
5. Sistem Pemberian Penghargaan dan Hukuman pada PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh .....	73

B. Pembahasan .....	74
1. Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan pada PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh ....	74
2. Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan pada PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh .....	75
3. Penerapan Sistem Pemberian Penghargaan dan Hukuman pada PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh .....	75

## **BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	77
B. Saran .....	78

<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	79
-----------------------------	----

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 1.1 Anggaran dan realisasi penjualan kartu PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh 2018.....	5
Tabel 4.1 Anggaran dan realisasi penjualan kartu PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh 2018 .....	59
Tabel 4.2 Laporan Pencapaian Target PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh Januari 2018 .....	61
Tabel 4.3 Laporan Pencapaian Target PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh Februari 2018 .....	62
Tabel 4.4 Laporan Pencapaian Target PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh Maret 2018 .....	63
Tabel 4.5 Laporan Pencapaian Target PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh April 2018 .....	64
Tabel 4.6 Laporan Pencapaian Target PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh Mei 2018 .....	65
Tabel 4.7 Laporan Pencapaian Target PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh Juni 2018 .....	66
Tabel 4.8 Laporan Pencapaian Target PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh Juli 2018 .....	67
Tabel 4.9 Laporan Pencapaian Target PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh Agustus 2018 .....	68
Tabel 4.10 Laporan Pencapaian Target PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh September 2018 .....	69
Tabel 4.11 Laporan Pencapaian Target PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh Oktober 2018 .....	70
Tabel 4.12 Laporan Pencapaian Target PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh November 2018 .....	71

Tabel 4.13 Laporan Pencapaian Target PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh Desember 2018 .....	72
---	----

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar	Halaman
Gambar 2.1 Organisasi fungsional.....	22
Gambar 2.2 Organisasi unit bisnis (divisional).....	23
Gambar 2.3 Kerangka Teori.....	41

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Perkembangan dunia usaha yang terus meningkat mengharuskan sebuah perusahaan untuk mengelola setiap kegiatan operasinya dengan lebih efektif agar dapat mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan yang telah direncanakan. Pada umumnya setiap perusahaan didirikan dengan tujuan untuk meraih keuntungan (*profit*) dan keuntungan itu akan dapat diraih apabila perusahaan tersebut dapat berkesinambungan (*going concern*) atau dalam bahasa yang lebih sederhana adalah bagaimana perusahaan tersebut dapat bertahan hidup.

Dengan tingkat persaingan yang semakin kompetitif setiap perusahaan dituntut untuk dapat menghasilkan kinerja yang memuaskan. Dalam upaya untuk mencapai tujuan tersebut, maka setiap perusahaan harus mempersiapkan secara matang serta meningkatkan etos kerja secara professional untuk meningkatkan kinerja perusahaan agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga dapat bersaing dengan perusahaan lain baik domestik maupun internasional.

Melihat bagaimana kompleksnya kegiatan dalam perusahaan tidak memungkinkan bagi pimpinan untuk memantau secara langsung seluruh kegiatan perusahaan, oleh karena itu dalam sebuah perusahaan pihak manajemen memiliki peranan yang sangat penting agar kegiatan perusahaan dapat berjalan dengan lancar. Untuk itu pimpinan harus melakukan penyerahan wewenang, tugas, tanggung jawab dan kewajiban pimpinan yang sangat penting ke tingkat pimpinan dibawahnya (para pelaksana) dalam pengambilan keputusan sehingga semua masalah yang ada dapat ditangani dengan lebih baik dan cermat.

Dengan begitu maka akan terwujudnya suatu pengendalian dan pengukuran prestasi kinerja manajer. 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. Adanya pelimpahan wewenang mengharuskan adanya pertanggungjawaban bawahan kepada atasan atas segala tindakan dan keputusan yang telah diambil terutama terhadap elemen-elemen yang berada dibawah pengendaliannya. Situasi ini mendorong pembentukan suatu sistem akuntansi yaitu Akuntansi pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan serta pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggung jawab atas penyimpangan biaya atau pendapatan yang dianggarkan.<sup>1</sup>

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik dapat diukur berdasarkan kriteria masukan dan keluarannya yang akan membantu manajemen perusahaan untuk menilai prestasi kinerja setiap pusat pertanggungjawaban dalam pengambilan keputusan dan mencapai tujuan perusahaan.

Selain akuntansi pertanggungjawaban bentuk pengendalian lainnya yaitu dengan menggunakan anggaran. Anggaran yang dibuat merupakan suatu pengarahan untuk menilai pelaksanaan dari masing-masing pusat pertanggungjawaban yang berusaha menciptakan kondisi agar rencana yang disusun oleh manajemen dapat terealisasi dan mampu mendorong setiap organisasi untuk bekerja dengan benar dan bertanggungjawab juga membantu para manajer untuk memusatkan perhatian pada masalah keuangan pada waktu yang lebih awal untuk pengendalian yang lebih efektif.<sup>2</sup>

Oleh karena itu, haruslah disusun anggaran untuk tiap-tiap tingkatan manajemen melalui pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban, serta laporan

---

<sup>1</sup>Mulyadi, *Akuntansi Biaya*, (Yogyakarta: BPFE, 2012), h. 188

<sup>2</sup>Viyanti dan Tin, *Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Terhadap Prestasi Kerja*, (Jurnal Ilmiah, Akuntansi Tahun Ke-1 No 3, 2010), h. 13

anggaran dan realisasinya dari setiap pusat pertanggungjawaban untuk dapat menentukan prestasi kerja setiap pusat pertanggungjawaban.

Dengan terciptanya sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik maka dapat terjadinya pengendalian dan pengukuran prestasi kerja. Akuntansi pertanggungjawaban juga dapat digunakan sebagai sarana untuk mengevaluasi kemampuan setiap manajer, sehingga akan dibentuk landasan terciptanya suatu sistem pengukuran prestasi kerja. Laporan pertanggungjawaban juga dapat digunakan sebagai dasar untuk membuat analisis yang bertujuan untuk mengukur prestasi kerja untuk setiap pusat pertanggungjawaban.

Pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab hanya terhadap penjualan serta meningkatkan pendapatan pusat pertanggungjawaban tersebut. Manajer yang bertanggung jawab pada suatu pusat pendapatan diharuskan untuk membuat suatu laporan pertanggungjawaban yang berisi target pendapatan beserta realisasinya, sehingga melalui laporan tersebut akan diketahui selisih dari target pendapatan baik yang bersifat menguntungkan maupun yang merugikan perusahaan.

Kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan, hasil atau tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik sesuai dengan kesepakatan bersama dan kinerja juga sebagai seperangkat hasil yang dicapai dan

menunjuk pada tingkatan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta oleh perusahaan.<sup>3</sup>

PT. Catalist Integra Prima Sukses merupakan perusahaan distributor yang bergerak dibidang marketing yaitu retail produk Telkomsel dimana perusahaan ini memiliki tujuan untuk meningkatkan penyaluran produk pada setiap wilayah melalui pembentukan pusat pertanggungjawaban. Adapun penerapan akuntansi pertanggung jawaban yang terdapat di PT. Catalist Integra Prima Sukses ini yaitu pusat pendapatan untuk menghitung penjualan. Untuk membatasi masalah agar tidak terlalu luas maka peneliti membatasi masalah. Dimana masalah yang diteliti adalah masalah pada pusat pendapatan pada Tahun 2018.

Pendapatan dalam perusahaan merupakan tanggung jawab dari unit pusat pendapatan. Pendapatan tersebut dapat diketahui dengan membandingkan antara anggaran dan realisasi penjualan. Pada PT Catalist Integra Prima Sukses terlihat adanya ketidakstabilan pendapatan. Penganalisaan anggaran dan realisasi sangat penting bagi manajemen sebagai pihak pengambil keputusan. Anggaran dan realisasi PT Catalist Integra Prima Sukses januari sampai dengan desember 2018 dapat dilihat pada tabel berikut:

---

<sup>3</sup> Sumarsan, “*Sistem Pengendalian Manajemen (Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja)*”, (Jakarta: Indeks, 2013), h. 120

**Tabel 1.1**  
**Anggaran dan realisasi penjualan kartu PT. Catalist Integra Prima Sukses**  
**Cabang Meulaboh 2018**

No	Bulan	Anggaran Penjualan	Realisasi Penjualan	Selisih
1	Januari	Rp2.282.592.300	Rp2.144.645.600	Rp 137.946.700
2	Februari	Rp2.306.000.000	Rp1.834.921.400	Rp 471.078.600
3	Maret	Rp2.120.890.000	Rp1.561.365.900	Rp 559.524.100
4	April	Rp1.850.902.700	Rp1.420.926.300	Rp 429.976.400
5	Mei	Rp1.727.468.900	Rp1.641.138.300	Rp 86.330.600
6	Juni	Rp1.839.593.600	Rp1.802.745.800	Rp 36.847.800
7	Juli	Rp1.873.285.900	Rp1.470.431.900	Rp 402.854.000
8	Agustus	Rp2.432.973.900	Rp2.174.780.873	Rp 258.193.027
9	September	Rp2.376.597.100	Rp1.919.486.900	Rp 457.110.200
10	Oktober	Rp3.509.310.300	Rp2.026.910.100	Rp 1.881.147.599
11	November	Rp2.427.793.600	Rp2.134.067.700	Rp 293.725.900
12	Desember	Rp2.251.423.500	Rp2.135.377.900	Rp 116.045.600

Tabel 1.1 diatas menjelaskan bahwa dari bulan januari 2018 sampai dengan desember 2018 selisih anggaran dan realisasi penjualan yang terjadi sangat jauh dari target yang menyebabkan anggaran dan realisasi penjualan tidak pernah mencapai target. Oleh karena itu penulis melakukan penelitian yang berfokus pada pusat pendapatan karena penulis melihat dari segi penjualan belum terealisasi dengan baik antara target dan realisasi penjualan.

Dilihat pada penyusunan anggaran ada 3 proses penyusunan anggaran yaitu otoriter atau *Top Down*, Demokrasi atau *Bottom Up*, dan Campuran atau *Top Down dan Bottom Up*. Dalam menyusun pembuatan anggaran dan mengembangkan prediksi penjualan akan maksimal jika dilakukan pendekatan dari bawah ke atas (*bottom up approach*) yang mensyaratkan setiap tenaga kerja atau bagian melakukan keakuratan prediksi untuk meningkatkan penjualan dengan mempertimbangkan faktor-faktor lain.

Namun, PT. Catalist Integra Prima Sukses ini menggunakan metode *Top Down Approach* dimana penyusunan anggaran hanya dilakukan oleh pimpinan saja sebagai pemegang keputusan tertinggi tanpa keterlibatan seluruh unit dan karyawannya dalam perusahaan yang berdampak pada penurunan realisasi anggaran dalam penjualan. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban pada suatu perusahaan sangat penting untuk merekam seluruh aktivitas usahanya dan untuk mengetahui unit yang bertanggung jawab atas aktivitas tersebut dan menentukan unit usaha mana yang tidak berjalan secara efektif khususnya pada pusat pendapatan.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan maka penulis tertarik untuk melaksanakan penelitian mengenai Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan Pada PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis menemukan masalah sebagai berikut:

1. Analisis terhadap penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat pendapatan.
2. Analisis terhadap penyebab terjadinya ketidakstabilan target penjualan
3. Analisis terhadap penyebab terjadinya ketidakstabilan realisasi anggaran penjualan.
4. Target pendapatan tidak tercapai sehingga akan berpengaruh pada penilaian pusat pendapatan.
5. Kurangnya penerapan terhadap sistem pemberian penghargaan dan hukuman.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah penulis uraikan, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja pusat pendapatan pada PT. Catalist integra prima sukses cabang Meulaboh?
2. Bagaimana penilaian kinerja pusat pendapatan pada PT. Catalist integra prima sukses Cabang Meulaboh?
3. Bagaimana penerapan sistem pemberian penghargaan dan hukuman pada PT. Catalist integra prima sukses cabang Meulaboh?

### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang telah penulis uraikan, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat pendapatan pada PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh.
2. Untuk menganalisis penilaian kinerja pusat pendapatan pada PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh.
3. Untuk menganalisis penerapan sistem pemberian penghargaan dan hukuman.

### **E. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi penulis  
Dengan melakukan penelitian ini penulis dapat menambah wawasan dan pengetahuan peneliti khususnya mengenai akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja pusat pendapatan.
2. Bagi Perusahaan

Diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan akuntansi pertanggung jawaban dalam menilai kinerja pusat pendapatan.

### 3. Bagi Pembaca

Dengan melakukan penelitian ini para pembaca diharapkan dapat menjadikan penelitian ini sebagai salah satu bahan referensi untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Akuntansi Pertanggungjawaban**

###### **a. Definisi Akuntansi Pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen dan merupakan sistem yang berupa informasi yang mengacu pada pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi. Inti dari akuntansi pertanggungjawaban adalah bahwa setiap pusat pertanggungjawaban ini harus bertanggung jawab atas segala hal yang berada dibawah pengendaliannya. Apabila terjadi penyimpangan, maka dapat dilakukan usaha untuk mencari apa sebabnya, siapa yang harus bertanggung jawab dan semua ini merupakan data bagi manajemen dalam pembuatan keputusan untuk tindakan.

Ada beberapa definisi akuntansi pertanggungjawaban yang diberikan beberapa ahli, Akuntansi pertanggungjawaban adalah “suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan serta pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggung jawab atas penyimpangan biaya dan/atau pendapatan yang dianggarkan”.<sup>4</sup> Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka.<sup>5</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban memiliki peran penting dalam menyediakan informasi akuntansi

---

<sup>4</sup>Tin dan Hidayat, *Analisis Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajer Pusat Laba*, (Bandung: Jurnal Akuntansi, 2012), h.188.

<sup>5</sup>Hansen dan Mowen, *Manajemen Accounting*, (Jakarta: Salemba Empat, 2005), h.116.

pertanggungjawaban bagi penyusunan perencanaan aktivitas yang memberikan informasi sebagai dasar pengelolaan sumber daya kepada setiap aktivitas yang telah direncanakan serta digunakan sebagai alat untuk mengukur kinerja seseorang dan mengukur kinerja suatu perusahaan dari setiap pusat pertanggungjawaban mereka dalam hal untuk mencapai tujuan perusahaan.

### **b. Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban**

Terdapat empat karakteristik sistem akuntansi pertanggungjawaban yaitu:<sup>6</sup>

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban.
2. Standar ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer.
3. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran.
4. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen lebih tinggi.

### **c. Jenis-Jenis Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban**

Tiga jenis sistem akuntansi pertanggungjawaban yaitu:<sup>7</sup>

1. Akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan fungsional

Sistem akuntansi pertanggungjawaban untuk suatu lingkungan yang stabil dihubungkan dengan akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan fungsi. Sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan fungsi menugaskan tanggung jawab pada unit organisasional dan menyatakan ukuran kinerja berdasarkan faktor keuangan. Sistem berdasarkan fungsi dikembangkan ketika kebanyakan perusahaan beroperasi dalam lingkungan yang stabil.

2. Akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan aktivitas

Akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan aktivitas adalah sistem akuntansi pertanggungjawaban yang dikembangkan bagi para perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan yang terus-menerus menuntut perbaikan. Akuntansi pertanggung

---

<sup>6</sup>Mulyadi, *Akuntansi Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), h. 365.

<sup>7</sup>Hansen dan Mowen, *Akuntansi Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), h. 479.

jawaban berdasarkan aktivitas menempatkan tanggung jawab pada proses dan menggunakan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Pendekatan ini menekankan pada perspektif keuangan dan proses.

### 3. Akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi

Sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi (*balanced scorecard*) menerjemahkan misi dan strategi organisasi kedalam tujuan operasional dan mengukur empat perspektif yang berbeda: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses, dan perspektif (pembelajaran dan pertumbuhan) infrastruktur. Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa model akuntansi pertanggungjawaban didefinisikan dalam empat elemen inti yaitu menugaskan tanggung jawab, membuat ukuran kinerja atau kriteria, mengevaluasi kinerja dan memberikan penghargaan.

#### **d. Syarat dan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban akan lebih efisien dan efektif digunakan pada perusahaan yang memiliki struktur organisasi yang baik dan *job description* yang jelas untuk masing-masing departemen. Untuk dapat diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban yang memadai ada lima syarat yang harus dipenuhi yaitu:<sup>8</sup>

##### 1. Struktur organisasi

Dalam akuntansi pertanggungjawaban struktur organisasi harus menggambarkan aliran tanggung jawab, wewenang, dan posisi yang jelas untuk setiap unit kerja dari setiap tingkat manajemen selain itu harus menggambarkan pembagian tugas dengan jelas pula. Dimana organisasi disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggung jawab tiap pimpinan jelas. Dengan demikian wewenang mengalir dari tingkat manajemen atas ke bawah, sedangkan tanggung jawab adalah sebaliknya.

---

<sup>8</sup>Mulyadi, *Op.Cit.*, hlm. 381.

## 2. Anggaran

Dalam akuntansi pertanggungjawaban setiap pusat pertanggungjawaban harus ikut serta dalam penyusunan anggaran karena anggaran merupakan gambaran rencana kerja para manajer yang akan dilaksanakan dan sebagai dasar dalam penilaian kinerja.

## 3. Penggolongan biaya

Karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu bagian dapat dikendalikan oleh manajer, maka hanya biaya-biaya terkendalikan yang harus dipertanggungjawabkan olehnya. Pemisahan biaya ke dalam biaya terkendalikan dan biaya yang tidak terkendalikan perlu dilakukan dalam akuntansi pertanggungjawaban.

- a. biaya terkendalikan adalah biaya yang dapat secara langsung dipengaruhi oleh manajer dalam jangka waktu tertentu.
- b. biaya tidak terkendalikan adalah biaya yang tidak memerlukan keputusan dan pertimbangan manajer karena hal ini dapat mempengaruhi biaya karena biaya ini diabaikan.

## 4. Sistem akuntansi

Terdapatnya susunan kode rekening perusahaan yang dikaitkan dengan kewenangan pengendalian pusat pertanggungjawaban. Oleh karena biaya yang terjadi akan dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajer maka biaya harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat biaya dan akan dibebani dengan biaya yang terjadi didalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendalikan dan biaya tidak terkendalikan. Kode perkiraan diperlukan untuk mengklasifikasikan perkiraan-perkiraan baik dalam neraca maupun dalam laporan rugi laba.

## 5. Sistem pelaporan biaya

Bagian akuntansi biaya setiap bulannya membuat laporan pertanggungjawaban untuk tiap-tiap pusat biaya. Setiap bulan dibuat rekapitulasi biaya atas dasar total biaya bulan lalu, yang tercantum dalam kartu biaya. Atas dasar rekapitulasi biaya disajikan laporan pertanggungjawaban biaya. Isi dari laporan pertanggungjawaban disesuaikan dengan tingkatan manajemen yang akan menerimanya. Untuk tingkatan

manajemen yang terendah disajikan jenis biaya, sedangkan untuk tiap manajemen di atasnya disajikan total biaya tiap pusat biaya yang dibawahnya ditambah dengan biaya-biaya yang terkendalikan dan terjadi biayanya sendiri.

Syarat-syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik adalah:<sup>9</sup>

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

Berdasarkan pernyataan di atas betapa perlunya pendelegasian wewenang dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban dari setiap unit bagian pusat-pusat pertanggungjawaban.

---

<sup>9</sup>Harahap, *Perencanaan lengkap untuk membantu manajemen*, (Jakarta: PT. Indah karya, 2001), h. 169.

### **e. Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban**

“Tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah mempengaruhi perilaku dalam cara tertentu sehingga seseorang atau kegiatan perusahaan akan disesuaikan untuk mencapai tujuan bersama”.<sup>10</sup>

“Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran. Sedangkan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa lalu bermanfaat sebagai penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan pemotivasi manajer”.<sup>11</sup>

Akuntansi pertanggungjawaban sangat diperlukan dan bermanfaat bagi perusahaan besar yang kegiatan usahanya memerlukan pembagian tugas dan tanggung jawab. Manfaat penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan adalah:

#### 1. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai dasar penyusunan anggaran

Informasi akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat untuk memperjelas peran seorang manajer sebab proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan siapa yang bertanggung jawab melaksanakan kegiatan pencapaian tujuan perusahaan dan penetapan sumber daya yang disediakan bagi pemegang tanggung jawab tersebut.

#### 2. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban

Penilaian kinerja merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka miliki dalam organisasi. Manajer pusat pertanggungjawaban akan diberi wewenang dalam menjalankan tanggung jawab dan pencapaian sasaran yang diberikan oleh manajer puncak. Pada akhir periode yang telah ditentukan, manajer pusat pertanggungjawaban harus melaporkan pertanggungjawaban atas kinerja mereka selama periode tersebut. Dengan adanya

---

<sup>10</sup>Hansen dan Mowen, *Akuntansi Manajemen*, (Jakarta: PT Salemba Empat, 2005), h. 229.

<sup>11</sup>Mulyadi, *Akuntansi Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), h. 274.

tanggung jawab dan sasaran yang jelas maka dapat mempermudah dalam melakukan penilaian kinerja manajer.

### 3. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pemotivator manajer

“Seseorang akan termotivasi untuk bekerja jika ia yakin kinerjanya akan mendapat penghargaan”.<sup>12</sup> Akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan untuk memotivasi manajer dalam melakukan tindakan koreksi atas penyimpangan atau prestasi yang tidak memuaskan. Dalam akuntansi pertanggungjawaban sistem yang digunakan untuk memotivasi manajer yaitu penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*).

### f. Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Islam

Akuntansi pertanggungjawaban dalam islam lebih ditekankan pada tanggung jawab manusia terhadap perbuatannya kepada sang pencipta. Manusia diciptakan bukan untuk bersantai-santai, melainkan untuk menjalankan tugas-tugas yang diamanahkan kepadanya. Mengetahui cara menjalankan tugas-tugas dan tanggung jawab dengan benar merupakan jalan yang lurus.

Sifat amanah dan jujur akan menimbulkan sikap komitmen seorang akuntan atau yang mencatat dan membuat laporan tetap berpegang teguh pada nilai-nilai kebenaran dan sikap mental. Apabila seorang akuntan keluar dari sifat jujur dan tanggung jawab demi kepentingan dan keinginan sendiri berarti ia telah mengkhianati Allah dan Rasulnya. Firman Allah tentang pertanggungjawaban manusia terhadap perbuatannya dalam surat Al-Isra' ayat 13-15:<sup>13</sup>

وَكُلُّ إِنْسَانٍ لِّزَمَانِهِ طَائِرَةٌ فِي عُنُقِهِ ۖ وَنُخْرِجُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مَنشُورًا ﴿١٣﴾

<sup>12</sup>Mulyadi, *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), h. 148.

<sup>13</sup> Q.S Al Isra'/17: 13-15

أَفْرَأُ كِتَابَكَ كَفَىٰ بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا ﴿١٤﴾  
 مَن أَهْتَدَىٰ فَأَتَمَّا يَهْتَدَىٰ لِنَفْسِهِ ۖ وَمَن ضَلَّ فَأَتَمَّا يَضِلُّ عَلَيْهَا ۗ وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ  
 أُخْرَىٰ ۗ وَمَا كُنَّا مُعَذِّبِينَ حَتَّىٰ تَبْعَثَ رَسُولًا ﴿١٥﴾

Artinya : “Dan tiap-tiap manusia itu telah Kami tetapkan amal perbuatannya (sebagaimana tetapnya kalung) pada lehernya. Dan Kami keluarkan baginya pada hari kiamat sebuah kitab yang dijumpainya terbuka. "Bacalah kitabmu, cukuplah dirimu sendiri pada waktu ini sebagai penghisab terhadapmu". Barangsiapa yang berbuat sesuai dengan hidayah (Allah), maka sesungguhnya dia berbuat itu untuk (keselamatan) dirinya sendiri: dan barang siapa yang sesat maka sesungguhnya dia tersesat bagi (kerugian) dirinya sendiri. Dan seorang yang berdosa tidak dapat memikul dosa orang lain, dan Kami tidak akan meng'azab sebelum Kami mengutus seorang rasul”.

Pertanggungjawaban manusia tidak hanya dilaporkan manusia (manager) kepada manusia tetapi juga kepada Allah SWT atas segala perbuatan yang telah dilakukannya. Manusia yang mengerjakan sesuatu namun tidak mengetahui pekerjaannya sama sekali merupakan penyebab kegagalan suatu usaha dan pekerjaan.

Firman Allah SWT dalam surat Al-Isra' ayat 36:<sup>14</sup>

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ ۚ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ  
 عَنْهُمْ سَوًّا ۗ ﴿٣٦﴾

Artinya : “Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawaban.”

Islam selalu menganjurkan untuk melakukan tugas dan wewenang tanpa adanya kecurangan dan penyelewengan, dan bekerja secara efisien dan penuh kompetensi.

<sup>14</sup> Q.S Al Isra'/17: 36

Ketekunan dan ketabahan dalam bekerja dianggap sebagai sesuatu yang mempunyai nilai terhormat.

Seperti Firman Allah dalam surat Al-Qasas ayat 26 berbunyi:<sup>15</sup>

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴿٢٦﴾

Artinya : “Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya".

## 2. Kinerja

Arti kinerja sebenarnya berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang karyawan. Dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.<sup>16</sup>

Perkembangan perusahaan dipengaruhi oleh kinerja karyawan yang optimal, kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan perusahaan, sehingga perlu diupayakan usaha untuk meningkatkan kinerja.

<sup>15</sup> Q.S Al Qasas/28: 26

<sup>16</sup> Mangkunegara, Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Ke-2, (Bandung: Pt. Remaja Rosdakarya, 2002), h.67.

Dimana dijelaskan dalam ayat Al-Qur'an surat Al - Ahqaf ayat 19:<sup>17</sup>

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُؤْفَفِيَهُمْ ۖ أَعْمَلَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

Artinya: “Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan”.

Dalam ayat tersebut dijelaskan bahwasanya allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya, jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapat hasil yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya.

#### **a. Pengukuran Kinerja**

pengukuran kinerja yaitu perbandingan antara standar dengan pelaksanaan. Perbandingan tersebut hendaknya berdasarkan pandangan kedepan. Dengan pandangan kedepan berarti jika ada penyimpangan maka penyimpangan ini dapat diperbaiki didalam pelaksanaan nanti. Terdapat dua persoalan penting yang menyangkut pengukuran prestasi yaitu bagaimana kita mengukur kinerja itu dan apa saja yang kita ukur. Untuk dapat mengukur kinerja aktual, seorang manajer dapat mempergunakan empat sumber informasi yang mencakup pengamatan pribadi, laporan statistik, laporan lisan, dan laporan-laporan tertulis. Masing-masing sumber informasi tersebut memiliki kekuatan maupun kelemahannya. Namun, apabila keempat sumber informasi itu dapat dipadukan, maka akan dapat meningkatkan baik jumlah sumber masukan maupun kemungkinan menerima informasi yang handal. Pengamatan pribadi digunakan manajer untuk memperoleh pengetahuan mendalam tentang kegiatan-kegiatan sesungguhnya.

---

<sup>17</sup> Q.S Al Ahqaf/46: 19

## **b. Tujuan Penilaian Kinerja**

Tujuan 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 dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja.

## **3. Pusat Pertanggungjawaban**

### **a. Definisi Pusat Pertanggungjawaban**

Perusahaan dalam hal menentukan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab dapat dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan.

“pusat pertanggungjawaban merupakan organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan”.<sup>18</sup>

“Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggung jawab terhadap serangkaian kegiatan-kegiatan tertentu”.<sup>19</sup>

Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi yang bertanggung jawab atas serangkaian kegiatan tertentu yang menyebabkan terjadinya biaya, perolehan pendapatan dan investasi.

### **b. Sifat Pusat Pertanggungjawaban**

Suatu pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk mencapai salah satu atau beberapa tujuan. Tujuan suatu pusat pertanggungjawaban secara individual diharapkan dapat membantu pencapaian tujuan organisasi sebagai suatu keseluruhan

---

<sup>18</sup>Anthony dan Govindarajan, *Manajemen kontrol sistem*, (Jakarta:PT Salemba Empat, 2009), h. 171.

<sup>19</sup>Hansen dan Mowen, *Akuntansi Manajerial*, (Jakarta: Salemba Empat, 2013), h. 560-561.

sehingga tercapainya keselarasan tujuan.<sup>20</sup> Tujuan menyeluruh suatu organisasi diputuskan dalam proses perumusan strategi. Esensi pusat pertanggungjawaban dapat dilihat dalam aktivitas suatu pusat pertanggungjawaban yang dihubungkan ke dalam hubungan masukan-proses-keluaran-tujuan. Suatu pusat pertanggungjawaban menggunakan proses masukan (*input*) untuk diproses menjadi keluaran (*output*) dalam rangka mencapai tujuan (*goals* dan *objectives*) dengan menggunakan investasi (aktiva atau modal).

Masukan adalah sumber-sumber ekonomi yang digunakan kedalam proses. Contoh masukan adalah sumber daya bahan, sumber daya manusia, sumber daya kapasitas dan fasilitas, serta sumber daya jasa lainnya. Proses adalah pengolahan atau pengerjaan masukan menjadi keluaran. Keluaran adalah produk atau hasil suatu pusat pertanggungjawaban. Keluaran atau produk dapat digolongkan ke dalam barang jika berwujud dan jasa tidak berwujud. Keluaran suatu pusat pertanggungjawaban mungkin dijual kepada pihak luar (*eksternal*) organisasi atau mungkin dikonsumsi oleh pihak dalam (*internal*) organisasi yaitu oleh pusat pertanggungjawaban lainnya. Investasi adalah modal yang ditanamkan ke dalam aktiva.

### **c. Hubungan Struktur Organisasi dengan Pusat**

Struktur organisasi memberikan kerangka untuk perencanaan, pengendalian, dan pemantauan aktivitas entitas. Pengembangan struktur organisasi suatu entitas mencakup pembagian wewenang dan pembebanan tanggung jawab di dalam suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Struktur organisasi dapat diartikan sebagai susunan dan hubungan antar komponen bagian-bagian dan posisi dalam suatu organisasi. Akuntansi pertanggungjawaban menganggap bahwa pengendalian operasi dapat meningkat dengan cara menciptakan jaringan pusat pertanggungjawaban yang sesuai dengan struktur formal perusahaan. Pusat pertanggungjawaban dapat menjadi alat yang

---

<sup>20</sup>Supriyono, *Sistem Pengendalian Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE – UGM, 2005), h. 327.

efektif untuk mengendalikan perusahaan, jika struktur organisasi yang melandasinya disusun secara rasional.<sup>21</sup>

Terdapat 2 (dua) tipe struktur organisasi yang berkaitan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban, yaitu tipe organisasi fungsional dan tipe organisasi divisional (unit bisnis).

#### 1. Organisasi Fungsional

Organisasi fungsional merupakan bentuk organisasi yang biasanya dipakai oleh perusahaan besar yang ditandai dengan adanya jumlah karyawan yang besar, spesialisasi kerja yang tinggi, wilayah kerja luas, serta komando yang tidak lagi berada pada satu tangan pimpinan. Pusat-pusat pertanggungjawaban digambarkan dalam pembagian fungsi organisasi yaitu fungsi produksi, fungsi penjualan (pemasaran) dan fungsi administrasi.

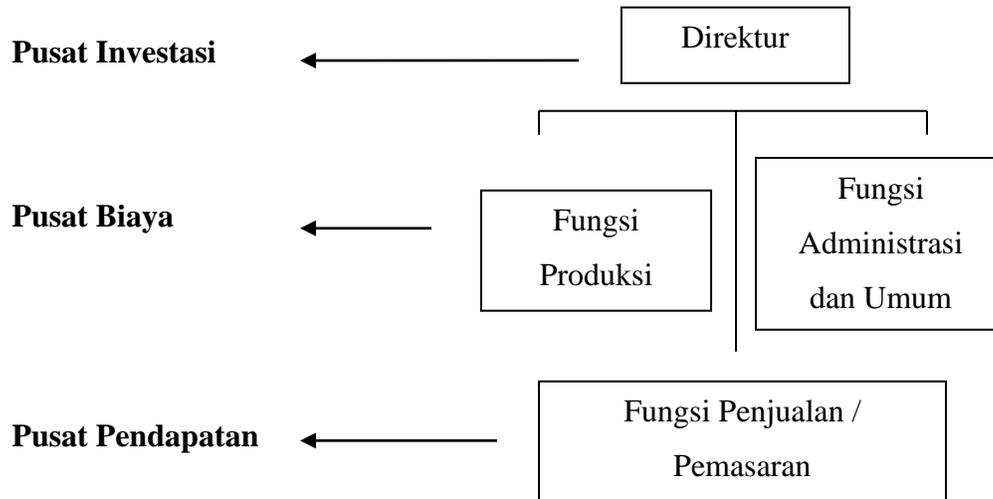
a. Fungsi Produksi. Fungsi ini bertugas memproduksi barang-barang untuk dijual, dengan demikian biaya-biaya yang diperlukan tidak musnah begitu saja, namun beralih menjadi hasil produksi. Oleh karena itu, fungsi ini disebut sebagai pusat biaya (*cost center*).

b. Fungsi Penjualan (Pemasaran). Fungsi ini hanya bertugas menjual hasil produksi saja agar hasil produksi menjadi uang yang berpedoman pada harga dari manajer perusahaan. Fungsi ini disebut sebagai pusat pendapatan (*revenue center*).

c. Fungsi Administrasi. Fungsi ini merupakan kegiatan sekelompok yang dipimpin secara efektif dan efisien, menggunakan sarana yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan melalui manajemen. Fungsi ini disebut sebagai pusat biaya (*cost center*). Jika perusahaan berdiri sendiri (*single business unit*) dimana manajer perusahaan berwenang penuh mengambil keputusan investasi, maka manajer perusahaan sebagai pusat investasi (*investment center*).

---

<sup>21</sup>Siagian, *Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Suatu Alat Pengawasan Manajemen Terhadap Biaya Produksi Pada PTPN II (Persero) Tanjung Morawa*, (Skripsi, Medan: Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara, 2005)



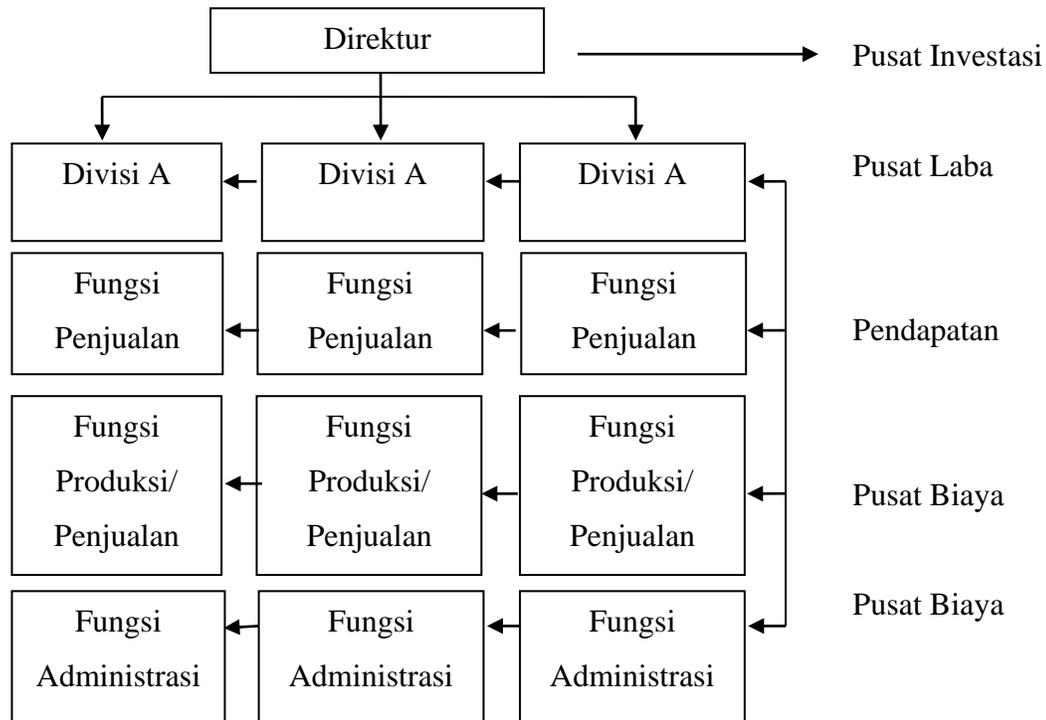
**Gambar 2.1 Organisasi Fungsional**

## 2. Organisasi Divisional

Dalam organisasi divisional, pembagian organisasi didasarkan pada divisi-divisi dan setiap divisi bertanggung jawab bagi seluruh fungsi yang ada dalam produksi dan pemasaran sebuah produk. Pada setiap divisi terdiri dari fungsi penjualan yang merupakan pusat pendapatan, fungsi produksi/pembelian dan administrasi merupakan pusat biaya dan manajer perusahaan merupakan pusat investasi.<sup>22</sup>

Berdasarkan gambar dibawah ini dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban terbesar adalah pusat investasi, setelah itu pusat laba dan selanjutnya pusat pendapatan dan yang terakhir pusat biaya.

<sup>22</sup>Supriyono, *Sistem Pengendalian Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE-UGM, 2005), h.17.



**Gambar 2.2 Organisasi Unit Bisnis (Divisional)**

#### **d. Pengukuran Masukan-Keluaran Pusat Pertanggungjawaban**

Kuantitas fisik masukan suatu pusat pertanggungjawaban diukur dengan menggunakan berbagai macam ukuran, misalnya: liter, buah, kilowatt, kilogram, meter, jam dan sebagainya.<sup>23</sup> Namun berbagai macam ukuran fisik tersebut tidak dapat digunakan untuk mengukur jumlah total masukan suatu pusat pertanggungjawaban. Oleh karena itu, dalam sistem pengendalian manajemen, semua ukuran fisik masukan diterjemahkan ke dalam ukuran biaya. Biaya adalah pengorbanan sumber-sumber ekonomi yang akan atau telah terjadi yang diukur dalam satuan moneter untuk tujuan tertentu.

<sup>23</sup>*Ibid.*, h. 328.

Satuan moneter (uang) merupakan pengukuran yang memungkinkan penjumlahan berbagai tipe masukan. Ukuran moneter masukan diperoleh dari perkalian antara kuantitas fisik masukan dengan harga perolehan per unitnya. Penggunaan satuan moneter memungkinkan diketahui informasi mengenai jumlah biaya (*total cost*) dan jumlah per unit (*unit cost*) dalam suatu pusat pertanggung jawaban. Keluaran suatu pusat pertanggungjawaban adalah barang dan jasa. Namun pengukuran keluaran tersebut relatif bervariasi dan sering kali menimbulkan masalah. Beberapa tipe keluaran pusat pertanggungjawaban dan masalah-masalah pengukurannya antara lain:

1. Keluaran berupa barang yang dijual kepada pihak luar sehingga dapat relatif mudah diukur dalam bentuk pendapatan penjualan.
2. Keluaran berupa barang yang digunakan sebagai masukan oleh pusat pertanggungjawaban lain yang dapat diukur secara fisik. Contoh, misalnya barang yang dihasilkan departemen A diproses lebih lanjut dalam departemen B.
3. Keluaran berupa jasa yang dijual kepada pihak luar sehingga dapat relatif mudah diukur dalam bentuk pendapatan penjualan. Contoh, misalnya jasa telepon PT. Telkom yang dihasilkan dan dijual yang diukur dalam pulsa dan jumlah pendapatan penjualannya.
4. Keluaran berupa jasa yang digunakan sebagai masukan oleh pusat pertanggungjawaban lain yang dapat diukur secara fisik. Contoh, misalnya jasa departemen listrik dinyatakan dalam jam listrik.
5. Keluaran berupa jasa yang sulit atau tidak dapat diukur secara fisik yang digunakan sebagai masukan oleh pusat pertanggungjawaban lain. Contoh, misalnya departemen akuntansi, departemen keamanan.

Sulitnya pengukuran keluaran pusat pertanggungjawaban tertentu mungkin mengakibatkan manajemen tidak berusaha mengukur keluarannya atau menggunakan ukuran pengganti untuk mengukur keluarannya. Contoh, misalnya suatu perguruan

tinggi mengukur keluarannya dengan ukuran pengganti yaitu jumlah mahasiswa yang lulus.

#### **e. Pendekatan Pengambilan Keputusan Pusat Pertanggungjawaban**

Perusahaan yang memiliki beberapa pusat pertanggungjawaban biasanya memilih salah satu dari dua pendekatan pengambilan keputusan untuk mengelola kegiatan mereka yang rumit dan beragam diantaranya:

##### 1. Tersentralisasi

Pada pengambilan keputusan tersentralisasi (*centralized decision making*) berbagai keputusan dibuat pada tingkat manajemen puncak dan manajer pada jenjang yang lebih rendah bertanggung jawab atas pengimplementasian keputusan-keputusan tersebut.

##### 2. Terdesentralisasi

Pada pengambilan keputusan terdesentralisasi (*decentralized decision making*) menekankan manajer pada jenjang yang lebih rendah untuk membuat dan mengimplementasikan keputusan-keputusan penting yang berkaitan dengan wilayah pertanggungjawaban mereka. Terdesentralisasi adalah praktik pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada jenjang yang lebih rendah.

Semua organisasi berada dalam rentang dari yang tersentralisasi hingga sangat terdesentralisasi. Kebanyakan perusahaan berada ditengah diantara kedua ujung rentang tersebut dengan mayoritas cenderung kearah desentralisasi. Perusahaan memutuskan untuk melakukan desentralisasi karena berbagai alasan, diantaranya:

##### a. Kemudahan mengumpulkan dan menggunakan informasi lokal

Kualitas dari berbagai keputusan dipengaruhi oleh kualitas informasi yang tersedia. Sejalan dengan pertumbuhan perusahaan dan penambahan operasi dipasar dan area yang berbeda, manajemen pusat mungkin tidak memahami kondisi lokal. Akan tetapi, para manajer tingkat rendah yang berhubungan dengan kondisi operasional langsung memiliki akses terhadap informasi ini. Akibatnya mereka sering berada dalam suatu posisi yang lebih baik untuk membuat keputusan lokal.

b. Memfokuskan manajemen pusat

Mendesentralisasikan keputusan-keputusan operasional manajemen pusat bebas menangani perencanaan dan pengambilan keputusan strategis. Keberlangsungan jangka panjang dari perusahaan harus lebih penting bagi manajemen pusat daripada operasional sehari-hari.

c. Melatih dan memotivasi para manajer

Organisasi selalu membutuhkan manajer yang terlatih untuk menggantikan posisi manajer jenjang lebih tinggi yang berada diluar untuk mengambil keuntungan dari peluang yang lain. Adakah cara yang lebih baik untuk mempersiapkan generasi penerus manajer jenjang yang lebih tinggi selain memberikan mereka peluang untuk membuat keputusan penting. Peluang seperti ini juga memungkinkan manajer puncak mengevaluasi kemampuan para manajer lokalnya. Manajer-manajer yang menghasilkan keputusan terbaik adalah manajer yang bisa dipromosikan.

d. Meningkatkan daya saing

Pada perusahaan yang sangat tersentralisasi, margin laba secara keseluruhan mampu menutupi tidak efisiennya yang terjadi diberbagai divisinya. Perusahaan-perusahaan besar sekarang menemukan bahwa mereka tidak mampu mempertahankan suatu divisi yang tidak berdaya saing. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja sebuah divisi atau pabrik adalah memperkenalkannya lebih jauh pada kekuatan pasar.

**f. Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban**

Apabila suatu perusahaan ingin menetapkan suatu organisasi sebagai suatu pusat pertanggungjawaban maka ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi, yaitu:

1. Adanya pembagian tugas, tanggung jawab yang jelas di antara pusat-pusat pertanggungjawaban maupun dalam pusat pertanggungjawaban itu sendiri.
2. Adanya pelimpahan wewenang yang jelas kepada pimpinan pusat pertanggungjawaban.

3. Manajer atau pimpinan pusat pertanggungjawaban harus mampu mengawasi biaya-biaya yang terjadi dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

“Ada 4 jenis pusat pertanggungjawaban yaitu pusat biaya, pusat laba, pusat pendapatan, dan pusat investasi”.<sup>24</sup>

#### 1. Pusat Biaya (*Cost Center*)

Pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajer bertanggung jawab untuk mengendalikan biaya yang terjadi di unit tersebut dan tidak bertanggung jawab dari segi keuangan untuk laba maupun investasi dari unitnya. Pusat biaya tidak memiliki tanggung jawab untuk memperoleh penghasilan. Dalam pusat biaya seorang manajer diserahkan tanggung jawab untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan otoritas untuk mengambil keputusan-keputusan yang memengaruhi biaya tersebut. Kemampuan dalam mengendalikan biaya sesuai rencana merupakan ukuran kinerja manajer pusat biaya.

#### 2. Pusat Pendapatan (*Revenue Center*)

Pusat pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajer bertanggung jawab untuk mengendalikan pendapatan yang terfokus pada tugas atas timbulnya penghasilan, baik dari penjualan barang ataupun jasa. Suatu pusat pendapatan dapat terdiri atas pusat pendapatan kecil-kecil berupa segmen jenis produk tertentu atau konsumen tertentu. Dalam pusat pendapatan tidak berarti tidak ada pengeluaran biaya sama sekali, namun biaya yang terjadi tidak menunjang secara langsung terhadap prestasi yang dicapai. Kinerja manajer pusat pendapatan diukur dengan cara menganalisis selisih pendapatan. Selisih pendapatan adalah perbedaan antara anggaran pendapatan dengan realisasinya. Selisih pendapatan dianalisis untuk mengetahui penyebab timbulnya selisih tersebut.

---

<sup>24</sup>Hansen dan Mowen, *Managemen Accounting*, (Jakarta: PT. Salemba Empat, 2005), h. 116.

### 3. Pusat Laba (*Profit Center*)

Pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajer dinilai atau tanggung jawabnya untuk menghasilkan penghasilan, biaya, dan laba yang terjadi di unit tersebut. Pusat laba umumnya terdapat pada organisasi yang dibagi-bagi berdasarkan divisi-divisi penghasil laba (organisasi divisional). Organisasi divisional biasanya ditetapkan pada perusahaan yang menghasilkan lebih dari satu macam produk atau jasa. Dalam hal ini manajer divisi menetapkan harga jual, strategi pemasaran dan kebijakan produksi. Pusat pertanggungjawaban ini bertanggung jawab terhadap laba yakni selisih antara pendapatan dan biaya.

### 4. Pusat Investasi

Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang setingkat lebih tinggi dibanding pusat laba. Dalam suatu pusat investasi, manajer dinilai kinerjanya atau tanggung jawabnya terhadap biaya, pendapatan, laba dan jumlah sumber dana yang diinvestasikan dalam harta yang digunakan oleh pusat pertanggungjawaban tersebut. Perencanaan dan pengendalian difokuskan pada pengembalian investasi yang dihasilkan oleh pusat pertanggungjawaban tersebut.

Pengorganisasian divisi-divisi sebagai pusat pertanggungjawaban menciptakan peluang untuk mengendalikan divisi-divisi melalui penggunaan akuntansi pertanggungjawaban. Pengendalian pusat pendapatan dicapai dengan mengevaluasi efisiensi dan efektivitas dari manajer-manajer divisi berdasarkan pendapatan dan penjualan.

## **4. Anggaran Penjualan Pusat Pendapatan**

### **a. Definisi Anggaran Penjualan**

Akuntansi Pertanggungjawaban dirancang untuk menilai prestasi manajer dengan tolak ukur anggaran. Dengan demikian, jika terjadi hal-hal yang menyimpang dari hal-hal yang dianggarkan akan mudah ditunjuk siapa yang bertanggung jawab. Untuk memenuhi konsep pertanggungjawaban, penyusunan anggaran harus partisipatif dalam arti melibatkan peran serta para manajer.

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun.<sup>25</sup>

Anggaran penjualan adalah proyeksi yang disetujui oleh komite anggaran, yang menjelaskan penjualan yang diharapkan dalam satuan unit atau uang.<sup>26</sup> Oleh karena anggaran penjualan adalah dasar bagi semua anggaran operasional lainnya dan sebagian besar dari anggaran keuangan, maka anggaran penjualan dibuat seakurat mungkin sangatlah penting.

Adapun manfaat anggaran antara lain sebagai berikut:

1. Terdapatnya perencanaan terpadu

Dengan mempergunakan anggaran, perusahaan dapat menyusun perencanaan seluruh kegiatan secara terpadu.

2. Terdapatnya pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan

Dengan adanya anggaran perusahaan, maka pelaksanaan kegiatan yang ada dalam perusahaan tersebut dapat dilaksanakan dengan pasti, karena dapat mendasarkan diri kepada anggaran yang telah ada.

3. Terdapatnya alat koordinasi dalam perusahaan

Penyusunan anggaran meliputi seluruh kegiatan yang ada, dengan demikian pelaksanaan kegiatan dengan menggunakan anggaran sebagai pedoman menunjukkan koordinasi yang baik.

4. Terdapatnya alat pengawasan yang baik

Anggaran selain berfungsi sebagai alat perencanaan juga dapat mempunyai fungsi ganda sebagai alat pengawasan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Jika perusahaan sedang menyelesaikan suatu kegiatan, maka manajemen perusahaan akan dapat membandingkan pelaksanaan kegiatan tersebut dengan anggaran yang telah ditetapkan dalam perusahaan tersebut.

---

<sup>25</sup>Mulyadi, *Akuntansi Manajemen*, (Jakarta : Salemba Empat, 2001), h. 488.

<sup>26</sup>Hansen dan Mowen, *Akuntansi Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), h. 358.

#### 5. Terdapatnya alat evaluasi kegiatan perusahaan

Perusahaan yang mempunyai anggaran untuk pelaksanaan kegiatan operasionalnya, akan dapat melaksanakan evaluasi rutin setiap kali selesai melaksanakan kegiatan tersebut. Dalam jangka waktu tertentu, misalnya satu tahun sekali manajemen perusahaan akan dapat mengevaluasi kegiatan yang telah dilakukan dengan mempergunakan anggaran. Seberapa jauh penyimpangan pelaksanaan kerja dari rencana yang telah disusun serta penyebab apa saja yang menimbulkan penyimpangan kerja tersebut dapat didiskusikan dalam perusahaan dan dicari jalan keluarnya.

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran dalam usaha pencapaian suatu perusahaan. Dalam proses penyusunan anggaran ditetapkan siapa yang akan berperan dalam melaksanakan sebagian aktivitas pencapaian sasaran perusahaan dan ditetapkan pula sumber daya yang disediakan bagi pemegang peran tersebut untuk memungkinkannya melaksanakan perannya. Sumber daya yang disediakan untuk memungkinkan manajer berperan dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan tersebut diukur dengan satu moneter standar yang berupa informasi akuntansi

Anggaran penjualan merupakan dasar penyusunan anggaran lainnya dan pada umumnya anggaran penjualan disusun terlebih dahulu sebelum menyusun anggaran lainnya. Hal demikian akan memberikan suatu pedoman dalam menentukan arah dan tujuan yang dapat meminimalisir terjadinya resiko yang tidak diinginkan.

#### **b. Manfaat Anggaran Penjualan**

Manfaat dari anggaran penjualan diantaranya:

1. Memaksa para manajer untuk melakukan perencanaan.
2. Menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pengambilan keputusan.
3. Menyediakan standar evaluasi kinerja.

#### 4. Memperbaiki komunikasi dan koordinasi.<sup>27</sup>

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran dalam usaha pencapaian suatu perusahaan. Dalam proses penyusunan anggaran ditetapkan siapa yang akan berperan dalam melaksanakan sebagian aktivitas pencapaian sasaran perusahaan dan ditetapkan pula sumber daya yang disediakan bagi pemegang peran tersebut untuk memungkinkannya melaksanakan perannya. Sumber daya yang disediakan untuk memungkinkan majaner berperan dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan tersebut diukur dengan satuan moneter standar yang berupa informasi akuntansi.

Langkah dalam pembuatan anggaran ialah mengembangkan prediksi penjualan.<sup>28</sup> Hal ini biasanya adalah tanggung jawab departemen pemasaran. Satu pendekatan untuk memprediksi penjualan adalah pendekatan dari bawah ke atas (*bottom up approach*) yang mensyaratkan setiap tenaga penjual memprediksi penjualan. Semua prediksi tersebut disatukan untuk membentuk suatu prediksi jumlah penjualan. Keakuratan prediksi penjualan ini dapat diperbaiki dengan mempertimbangkan faktor-faktor lain seperti iklim ekonomi secara umum, persaingan, iklan, penetapan kebijakan harga dan lain-lain.

#### c. Proses Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran dapat dilihat dari sudut pandang sebagai berikut:<sup>29</sup>

##### a. Ditinjau dari siapa yang membuatnya

##### 1. Otoriter atau *Top Down*

Dalam metode ini anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran inilah yang harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Bawahan tidak diminta keikutsertaannya dalam menyusun anggaran.

---

<sup>27</sup>Hansen dan Mowen, *Akuntansi Manajerial*, (Jakarta : Salemba Empat, 2013), h. 424.

<sup>28</sup>*Ibid.*, h. 427.

<sup>29</sup>Harahap, *Budgeting Penganggaran: Perencanaan Lengkap untuk Membantu Manajemen*, (Jakarta: PT. Indah Karya (PERSERO) Raja Grafindo Persada, 2001), h. 83.

Metode ini ada baiknya jika karyawan tidak mampu menyusun anggaran atau dianggap akan terlalu lama dan tidak tepat jika diserahkan kepada bawahan. Hal ini bisa terjadi dalam perusahaan yang karyawannya tidak memiliki keahlian cukup untuk menyusun anggaran.

### 2. Demokrasi atau *Bottom Up*

Dalam metode ini anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai ke atasan. Bawahan diserahkan sepenuhnya menyusun anggaran yang akan dicapainya dimasa yang akan datang. Metode ini dapat digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan dalam menyusun anggaran dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses lama dan berlarut.

### 3. Campuran atau *Top Down* dan *Bottom Up*

Metode ini adalah campuran dari kedua metode diatas. Disini perusahaan menyusun anggaran dengan memulainya dari atas dan kemudian selanjutnya dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan. Jadi ada pedoman dari atasan atau pimpinan dan dijabarkan oleh bawahan sesuai dengan pengarahan atasan.

#### b. Ditinjau Dari Segi Mana Memulai Menyusun Anggaran

Jika ditinjau dari segi mana memulai menyusun anggaran, proses penyusunan anggaran terdiri dari:

##### 1. *A Priori*

Dalam metode ini menyusun budget dimulai dari penetapan angka laba yang diinginkan oleh perusahaan atau pemilik. Setelah laba ditetapkan maka semua pos yang berkaitan dengan upaya mencapai laba ini baru dihitung dan direncanakan kemudian. Keuntungan dari metode ini adalah karena laba telah ditetapkan dahulu maka bagian lain yang terlibat dalam penciptaan laba ini diharapkan akan termotivasi untuk mencapai laba yang ditetapkan tersebut. Sedangkan kerugiannya adalah cara ini seolah tidak memperdulikan bagian-bagian yang lain, sehingga dapat menimbulkan sifat apatis, stress dan frustasi.

### *2. A Posteriori*

Dalam metode ini laba menggunakan hasil akhir dari penetapan rencana kegiatan seperti penjualan atau produksi. Dalam hal ini misalnya didahului dengan menetapkan angka penjualan, pembelian, biaya dan lain sebagainya. Dari masing-masing bagian diberi kesempatan untuk menyampaikan anggarannya dan laba yang diharapkan dan setelah semua diperhitungkan maka akan diketahui angka laba. Keuntungan dari metode ini adalah anggaran menjadi lebih akurat, karena semua bagian terlibat. Kerugiannya mungkin dalam prosesnya yang lebih lama dan mungkin tidak memenuhi keinginan pemilik perusahaan.

### *3. Pragmatis*

Dalam metode ini anggaran ditetapkan berdasarkan pengalaman masa lalu. Penetapan anggaran ini dilakukan secara ilmiah berdasarkan standar yang dihitung secara ilmiah pula atau berdasarkan pengalaman pada tahun sebelumnya. Dalam kegiatan penjualan produk, penganggaran penjualan merupakan ujung tombak dalam memperoleh laba yang maksimal. Anggaran penjualan merupakan anggaran yang sangat penting dalam penentuan proyeksi penjualan dan penghasilan yang realistis dan pendukung utama dalam menyusun rencana anggaran perusahaan. Sebab jika anggaran penjualan bersifat tidak realistis maka sebagian besar rencana laba secara keseluruhan juga akan ikut tidak realistis.

## **5. Sistem Pelaporan Kinerja Pusat Pendapatan**

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 laba, dan pusat investasi.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup>Mulyadi, *Akuntansi Biaya*, (Yogyakarta: BPFE, 2012), h. 389.

Adanya pelimpahan wewenang mengharuskan adanya pertanggungjawaban bawahan kepada atasan atas segala tindakan dan keputusan yang telah diambil, terutama terhadap elemen-elemen yang ada secara langsung berada dibawah pengendaliannya.

Agar dapat memantau hasil kerja pusat pertanggungjawaban, diperlukan sebuah sistem pelaporan. Dalam laporan pertanggungjawaban harus ditunjukkan hasil kerja pusat pertanggungjawaban beserta anggarannya agar dapat diketahui besarnya penyimpangan yang terjadi. Laporan pertanggungjawaban biasanya dibuat secara berkala dengan dasar bentuk format yang tetap dari waktu ke waktu serta disesuaikan dengan tingkat manajemen yang menerimanya.

Selisih yang terjadi antara anggaran dan realisasinya dilaporkan kepada manajemen melalui sistem pelaporan pertanggungjawaban atau sistem pelaporan kinerja. Supriyono menyatakan bahwa sistem pelaporan yang baik memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Laporan menyajikan selisih antara anggaran dan realisasinya, faktor-faktor penyebab selisih dan manajer yang bertanggung jawab.
- b. Laporan mencakup ramalan tahunan.
- c. Laporan mencakup penjelasan mengenai penyebab selisih, tindakan koreksi atas selisih dan waktu yang diperlukan untuk melaksanakan tindakan koreksi secara efektif.

Laporan kinerja keuangan untuk pusat pendapatan pada umumnya disajikan dalam bentuk perbandingan antara penghasilan sesungguhnya dan penghasilan yang dianggarkan, dimana selisih antara keduanya inilah yang dianggap sebagai penyimpangan. Laporan ini dijadikan sebagai sarana pertanggungjawaban atas hasil yang telah dicapai kepada manajer yang lebih tinggi.

## **6. Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan**

Kinerja manajer pusat pendapatan diukur atas dasar pendapatan yang dicapai oleh unit organisasi yang dipimpinnya. Penilaian kinerja manajer tersebut dilakukan

dengan menganalisis selisih pendapatan. Selisih pendapatan adalah perbedaan antara anggaran pendapatan dengan realisasinya. Selisih pendapatan dianalisis untuk mengetahui penyebab timbulnya selisih tersebut.

Pusat pendapatan merupakan pusat-pusat pertanggungjawaban yang fungsi utamanya adalah menarik pendapatan kedalam perusahaan. Pada perusahaan industri dan perusahaan dagang, pusat pendapatan berupa bagian penjualan. Penilaian prestasi pusat pendapatan dilakukan dengan cara membandingkan anggaran pendapatan dan realisasinya. Selisih antara anggaran pendapatan dengan realisasi pendapatan kemudian akan dianalisis lebih lanjut untuk mengetahui penyebab timbulnya selisih tersebut.

Lima manfaat penilaian kinerja bagi manajemen, yaitu: <sup>31</sup>

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan pengembangan karyawan dan 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.

Untuk menilai kinerja yang ada disetiap pusat pertanggungjawaban diperlukan alat ukur kinerja yang tepat, sehingga dapat diketahui apabila terjadi penyimpangan dari sasaran yang telah ditetapkan atau ditentukan oleh perusahaan.

Terdapat tiga macam pengukuran yang umum dilakukan, yaitu:

---

<sup>31</sup>Mulyadi, *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), h. 416.

a. Pengukuran tunggal

Tolak ukur yang digunakan hanya satu, misalnya pada pusat pendapatan (yaitu bagian penjualan dan pemasaran) yang prestasinya diukur hanya berdasarkan jumlah (nilai) penjualan.

b. Pengukuran ganda

Tolak ukur yang digunakan lebih dari satu, misalnya pada pusat pendapatan prestasinya diukur berdasarkan kuantitas barang yang terjual, nilai penjualan, struktur langganan, proporsi daerah penjualan, lancarnya penagihan piutang.

c. Pengukuran gabungan

Tolak ukur yang digunakan banyak dan berbeda jenis, misalnya: pusat laba (Direktur atau Kepala Divisi) prestasinya dapat diukur berdasarkan laba beberapa tahun masa menjabat, perbaikan dalam *market share*, kualitas produk, fleksibilitas dalam memproduksi, disiplin kerja dan efisiensi.

Pusat pendapatan merupakan pusat-pusat pertanggungjawaban yang fungsi utamanya adalah menarik pendapatan kedalam perusahaan. Pada perusahaan industri dan perusahaan dagang, pusat pendapatan berupa bagian penjualan. Penilaian prestasi pusat pendapatan dilakukan dengan cara membandingkan anggaran pendapatan dengan realisasinya. Selisih antara anggaran pendapatan dengan realisasi pendapatan kemudian akan dianalisis lebih lanjut untuk mengetahui penyebab timbulnya selisih tersebut.

## **7. Sistem pemberian Penghargaan dan hukuman**

Sistem akuntansi pertanggungjawaban didesain untuk mendorong manajer agar dapat mengelola biaya dengan baik. Apabila kinerja manajer baik diberikan penghargaan begitupun sebaliknya. Manajer pusat pertanggungjawaban dan para karyawan yang dapat mencapai target sasaran perusahaan dengan baik maka akan diberikan penghargaan sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan.

Pemberian hukuman juga diberlakukan bagi para manajer dan karyawan yang tidak menjalankan aturan yang berlaku diperusahaan. Pemberian penghargaan dan hukuman oleh perusahaan diharapkan dapat memberikan motivasi bagi manajer dan karyawan yang ada diperusahaan. Pemberian penghargaan dan hukuman yang tepat sasaran juga diharapkan mampu menciptakan suasana yang kondusif di lingkungan perusahaan sehingga target sasaran yang sudah ditetapkan dapat tercapai dengan baik.

## B. Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu dalam penelitian ini, yaitu:

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Jenis Penelitian	Hasil Penelitian
1	Arie Dwijayanti (2015)	Implementasi Akuntansi Pertanggung jawaban dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan pada PT. Niaga Nusa Abadi	Penelitian Kualitatif	Menunjukkan bahwa struktur organisasi fungsional perusahaan telah terbagi berdasarkan fungsinya tetapi dalam pelaksanaannya belum baik, manajer yang tidak turut serta dalam proses penyusunan anggaran, perusahaan tidak mencapai target karena beberapa faktor internal dan eksternal, namun penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam mengendalikan dan

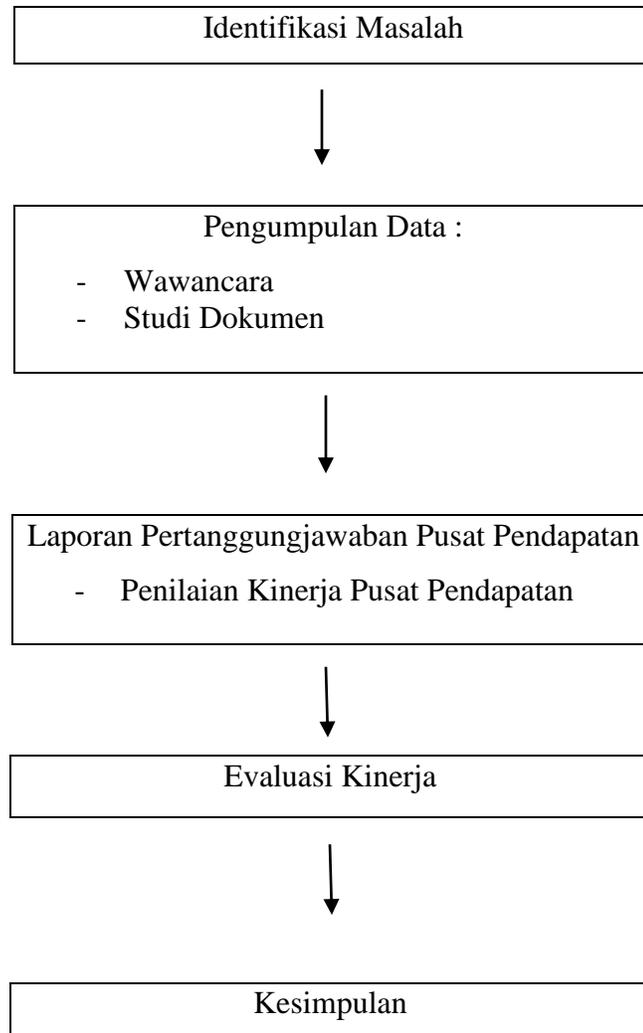
				mengevaluasi kinerja manajer telah berjalan secara efektif.
2	Miftakhul Muslikh (2018)	Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggung jawaban pada Toegoe Photography	Penelitian Kualitatif	Menunjukkan bahwa Toegoe Photography telah membuat struktur organisasi yang baik dan jelas, manajer dan karyawan menyusun standar anggaran operasional perusahaan, anggaran pendapatan dan laba dapat dicapai dengan sangat baik, pelaporan akuntansi pertanggungjawaban secara keseluruhan kurang lengkap dan mendetail namun sudah dilakukan dengan baik.
3	Tiara Gustriana (2017)	Analisis Pengaruh Akuntansi Pertanggung jawaban Terhadap Kinerja pada PT. Daehan	Penelitian Kualitatif	Menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja, dengan adanya penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan,

		Global		tanggung jawab penuh yang diberikan kepada karyawan dapat menjadi dorongan untuk mengarahkan bakat dan kemampuan mereka sehingga kinerja yang dihasilkan akan meningkat, akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
4	Poni Septarina (2017)	Analisis Akuntansi Pertanggung jawaban dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan pada PT. Kebayoran Pharma	Penelitian Kualitatif	Menunjukkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban belum berjalan dengan baik karena penetapan anggaran hanya dilakukan oleh kantor pusat tanpa melibatkan karyawan lainnya, laporan pertanggungjawaban pendapatan sudah dikatakan cukup memadai akan tetapi pada kenyataannya kecil kemungkinan pendapatan yang sesungguhnya terjadi

				sama dengan pendapatan yang dianggarkan karena adanya situasi dan kondisi yang berubah-ubah serta beberapa kemungkinan yang tidak dapat diprediksi.
5	Zellinda Mawarni (2017)	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya pada PT. Starfood Internasional	Penelitian Kualitatif	Menunjukkan bahwa diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban, manajemen lebih mudah melakukan penilaian kinerja dari bagian paling bawah hingga ke jenjang yang lebih tinggi. Agar sistem akuntansi pertanggungjawaban dikatakan baik jika menggunakan dan merealisasikan anggaran sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

### C. Kerangka Teori

Berdasarkan judul penelitian yaitu Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan Pada PT. Catalist Integra Prima Sukses, maka dapat dilihat kerangka teori sebagai berikut:



**Gambar 2.3 Kerangka Teori**

Kerangka teori merupakan sintesis atau ekstrapolasi dari kejadian teori yang mencerminkan keterkaitan antara variabel yang diteliti dan merupakan tuntunan untuk memecahkan masalah penelitian dan merupakan tempat peneliti memberikan penjelasan tentang hal-hal yang berhubungan dengan variabel yang ada dalam penelitian.

Untuk menganalisis Akuntansi Pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat pendapatan pada PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh, terlebih dahulu penulis mengetahui struktur organisasi, penyusunan anggaran penilaian kinerja pusat pendapatan dan laporan pertanggungjawaban sehingga dapat mengetahui apakah akuntansi pertanggungjawaban sudah baik.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Penelitian yang dilaksanakan adalah jenis penelitian yang berbentuk kualitatif dengan analisis deskriptif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menekankan pada aspek pemahaman secara mendalam terhadap suatu masalah daripada melihat permasalahan untuk penelitian generalisasi.<sup>32</sup> Metode penelitian ini lebih suka menggunakan teknik analisis mendalam (*in-depth analysis*), yaitu mengkaji masalah secara kasus perkasus karena metodologi kualitatif yakin bahwa sifat suatu masalah satu akan berbeda dengan sifat dari masalah lainnya. Pada umumnya penelitian kualitatif memiliki dua ciri utama, yaitu:

1. Data tidak berbentuk angka, lebih banyak berupa narasi, deskripsi, cerita, dokumen tertulis dan tidak tertulis.
2. Penelitian kualitatif tidak memiliki rumus atau aturan absolut untuk mengolah dan menganalisis data.<sup>33</sup>

Penelitian kualitatif sebenarnya merujuk dan menekankan pada proses dan berarti tidak diteliti secara ketat atau terukur (jika memang dapat diukur), dilihat dari kualitas, jumlah, intensitas atau frekuensi. Penelitian kualitatif menekankan sifat realitayang dibangun secara sosial, hubungan yang erat antara peneliti dengan yang diteliti dan kendala situasional yang membentuk penyelidikan. Penelitian kualitatif juga menekankan bahwa sifat peneliti itu penuh dengan nilai (*value laden*).

---

<sup>32</sup>Nur Ahmadi Bi Rahmani, *Metodologi Penelitian Ekonomi*, (Medan: FEBI UIN-SU Press, 2016), h. 4.

<sup>33</sup>Arfan Ikhsan dan Muhyarsyah, *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*, (Bandung: Ciptapustaka Media, 2014), h. 35.

## **B. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian ini dilakukan pada PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh Kab. Aceh Barat yang beralamatkan di Jalan Manek Roo, Ujong Baroh Kec. Johan Pahlawan, Aceh 23612. Adapun waktu penelitian ini dilaksanakan sejak Februari 2021 sampai dengan selesai.

## **C. Subjek dan Objek Penelitian**

Subjek penelitian adalah tempat dimana data untuk variabel penelitian diperoleh. Subjek dalam penelitian ini adalah Manager Cabang dan Manager Support PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh

Objek dalam penelitian ini yaitu akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat pendapatan pada PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh.

## **D. Jenis dan Sumber Data**

### **1. Jenis Data**

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan data kualitatif, data kualitatif berupa kata-kata lisan atau tulisan tentang tingkah laku manusia yang dapat diamati. Data kualitatif berupa data terperinci, kutipan langsung dan dokumen kasus.

### **2. Sumber Data**

Sumber data dapat dikatakan sebagai awal darimana datangnya data dan merupakan faktor penting yang menjadi pertimbangan pada setiap penentuan metode pengumpulan data. Sumber informasi penelitian dapat diklasifikasikan menurut sumber data primer dan sekunder.<sup>34</sup> Data diperoleh secara langsung dari objek penelitian di PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh sebagai objek penelitian dengan teknik-teknik sebagai berikut.

---

<sup>34</sup>Arfan Ikhsan. Misri, *“Metodologi Penelitian: Untuk Manajemen, Akuntansi dan Bisnis”*, (Medan: Citapustaka Media Perintis, 2012), h. 64

### 1. Data primer

Merupakan data yang langsung dapat dan disajikan sebagai sumber dari penelitian dan pengamatan secara langsung pada objek atau perusahaan tempat penulis melakukan penelitian dimana dilakukan dengan cara penelitian lapangan melalui wawancara dengan pihak yang langsung berkaitan dengan penelitian inikemudian akan diolah dengan penulis. Data primer pada penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara langsung dengan Manajer Cabang dan Manajer Support yang bekerja di PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh.

### 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data pendukung yang diperoleh dari sumber lain atau berasal dari pihak tertentu di luar objek penelitian. Data yang diperoleh berasal dari buku-buku referensi, makalah ilmiah, dokumen, penelitian sebelumnya atau bahan bacaan lain yang berkaitan dengan penelitian ini. Dengan demikian data sekunder dalam penelitian ini berupa data dokumen yaitu laporan penjualan bulan januari sampai desember 2018 pada PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Ada pun teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu:

1. Teknik wawancara, jenis data ini diperoleh melalui tanya jawab dan diskusi secara langsung dengan informan yang berjumlah 2 orang, yaitu: Manajer Cabang dan Manajer Support yang bekerja di PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh.
2. Teknik studi dokumen, yaitu teknik pengumpulan data berupa laporan penjualan PT. Catalist Integra Prima Sukses

## F. Metode Analisa Data

Analisis data dibentuk dari kata analisis dan data. Analisis adalah penyelidikan terhadap suatu peristiwa (karangan, perbuatan, dsb) untuk mengetahui keadaan yang sebenar-benarnya dalam sebab-musabab atau duduk perkaranya. Data ialah keterangan atau bahan nyata yang dapat dijadikan dasar kajian analisis atau kesimpulan. Analisis data yaitu suatu kegiatan penyelidikan terhadap suatu peristiwa dengan berdasar pada data nyata agar dapat mengetahui keadaan yang sebenar-benarnya dalam rangka memecahkan permasalahan sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan yang valid dan ilmiah.<sup>35</sup>

Sesuai dengan metode penelitian analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data deskriptif. Teknik analisis data secara deskriptif merupakan teknik analisis yang dipakai untuk menganalisis data dengan mendeskripsikan atau menggambarkan data-data yang sudah dikumpulkan seadanya tanpa ada maksud membuat generalisasi dari hasil penelitian.<sup>36</sup> Dalam penelitian ini metode analisis yang digunakan oleh penulis adalah metode analisis kualitatif yaitu proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, catatan lapangan dan studi dokumentasi, memilih mana yang penting dan mana yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri dan orang lain.<sup>37</sup>

Terdapat tiga macam kegiatan analisa data kualitatif yaitu:

### 1. Reduksi data

Data yang diperoleh dari lapangan bisa memiliki jumlah yang banyak karena pengulangan kata atau kalimat yang sering terjadi banyaknya penggunaan

---

<sup>35</sup>Nur Ahmadi Bi Rahmani, *Metodologi Penelitian Ekonomi*, (Medan: FEBI UIN-SU Press, 2016), h. 77.

<sup>36</sup>*Ibid*, h. 79.

<sup>37</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis (pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan r&d)*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 244

kata yang tidak penting sehingga peneliti harus teliti memilihnya untuk itu perlu dilakukan analisis data melalui reduksi data.

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok memfokuskan pada hal-hal yang penting, mencari tema dan polanya, dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya. Data yang diperoleh dari PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh dituangkan dalam uraian atau laporan yang lengkap dan terperinci.

## 2. Display Data

Mendisplay data adalah kegiatan dimana sekumpulan informasi dari PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh disusun sehingga memberi kemungkinan akan adanya penarikan kesimpulan. Hal ini dilakukan dengan alasan data-data berupa dokumen laporan penjualan yang diperoleh selama proses penelitian biasanya berbentuk naratif sehingga memerlukan penyederhanaan tanpa mengurangi isinya.

Mendisplay data bertujuan untuk memudahkan peneliti untuk melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari penelitian. Pada tahap ini peneliti berupaya mengklasifikasikan dan menyajikan data sesuai dengan pokok permasalahan yang diawali dengan pengkodean pada setiap subpokok permasalahan. Dengan mendisplaykan data maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang dipahami tersebut.

## 3. Penarikan kesimpulan

Penarikan kesimpulan adalah tahap akhir untuk memperoleh hasil. Agar kesimpulan tersebut benar-benar sesuai dengan tujuan penelitian maka perlu dilakukan verifikasi data yang sudah terkumpul secara terus menerus selama

penelitian berlangsung. Penarikan kesimpulan bisa diawali dengan kesimpulan sementara yang masih perlu disempurnakan.

Kegiatan ini juga dimaksudkan untuk mencari makna data yang dikumpulkan dengan mencari hubungan, persamaan atau perbedaan juga dengan membandingkan kesesuaian pernyataan dari subyek penelitian dengan makna yang terkandung dengan konsep-konsep dasar dalam penelitian. Setelah data masuk, terus-menerus dianalisis dan diverifikasi tentang kebenarannya, akhirnya didapat kesimpulan akhir yang lebih bermakna dan lebih jelas.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Gambaran Umum Perusahaan**

PT. Catalist Integra Prima Sukses merupakan perusahaan distributor yang bergerak dibidang marketing yaitu retail produk Telkomsel dan berkantor pusat di Jakarta dan telah beroperasi selama 10 tahun. Awal dari berkembangnya PT. Catalist Integra Prima Sukses ini yang didirikan oleh Roby Tan bersama rekannya untuk berfokus pada penjualan pulsa kartu, keputusan itu menjadikan landasan untuk Roby terbang lebih tinggi dengan mendapat kepercayaan oleh Telkomsel untuk menjadi distributor untuk area salah satu daerah.

Diawal 40 karyawan direkrut untuk memperkuat Catalist dengan separuhnya merupakan tenaga penjualan hingga membawanya sukses dalam bisnis retail produk Telkomsel seperti sekarang. Bisnisnya yang terus berkembang dan kian beragam mulai dari retail produk, distribusi hingga e-commerce yang membuat Roby menggabungkan perusahaannya kedalam satu perusahaan holding yaitu MKNT (Mitra Komunikasi Nusantara). Semenjak MKNT melakukan IPO di BEI (Bursa Efek Indonesia) semakin memperkuat MKNT begitu juga CIPS. Sehingga PT. Mitra Komunikasi Nusantara Tbk mengakuisisi saham sebanyak 85% pada PT. Catalist Integra Prima Sukses (CIPS). Dengan bergabungnya CIPS ke MKNT, Catalist mendapatkan keuntungan yang berupa suntikan modal. Dengan adanya suntikan modal dari MKNT yang terus memperkuat bisnisnya dan penjualan ke berbagai daerah lainnya.

Menginjak semakin berkembangnya perusahaan ini meluaskan jaringannya hingga memiliki cabang di Sumatera Utara, Sumatera Barat, Sumatera Selatan, Aceh, Jambi, Bengkulu, Lampung, Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi, Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, dan Bali. Serta kantor cabang yang tersebar diseluruh

Aceh diantaranya: Aceh Barat, Nagan Raya, Aceh Barat Daya, Aceh Selatan, Subulussalam, Aceh Singkil, Aceh Jaya, dan Simeulue. Dimana disetiap kantor cabang memiliki fasilitas yang memadai agar kantor pusat dan setiap kantor cabang dapat berkomunikasi dengan lebih cepat dan baik.

Pulsa kartu yang didistribusikan oleh PT. Catalist Integra Prima Sukses berupa layanan isi ulang Telkomsel (As, Telkomsel, Halo, Flash) dengan menggunakan kode USSD (*Un-Supplementary Service Data*) seperti halnya kita cek saldo pulsa pada umumnya dengan kecepatan transaksi berkisar dalam hitungan detik, pulsa sudah sampai ke konsumen. Konsumen dapat memperolehnya dengan mendatangi dealer atau subdealer resmi Telkomsel yang ada diberbagai daerah atau sesuai kecamatan (*cluster*) sehingga mempermudah konsumen dalam bertransaksi.<sup>38</sup>

## **2. Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh**

Menurut Mulyadi akuntansi pertanggungjawaban adalah “suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan serta pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggung jawab atas penyimpangan biaya atau pendapatan yang dianggarkan”.<sup>39</sup>

Dengan adanya sistem yang dirancang agar penyusunan hingga pelaporan biaya atau pendapatan disesuaikan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada pada organisasi, sehingga dapat ditunjuk seseorang yang akan bertanggung jawab atas terjadinya penyimpangan biaya atau pendapatan pada perusahaan.

---

<sup>38</sup> Wawancara dengan Moh Rizky Rahmanda, tanggal 18 Februari 2021 di PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh

<sup>39</sup> Mulyadi, *Akuntansi Biaya*, (Yogyakarta: BPFE, 2012), h. 188.

Perusahaan apabila ingin mencapai tujuannya dengan baik dan berhasil harus memiliki struktur organisasi yang baik. Menurut Siagian “struktur organisasi dapat diartikan sebagai susunan dan hubungan antar komponen bagian-bagian dan posisi dalam suatu organisasi”.<sup>40</sup>

Perlu menyusun struktur organisasi yang menggambarkan secara menyeluruh hubungan fungsi-fungsi dalam organisasi serta pembagian kekuasaan dan tanggung jawab dari setiap tingkat dan fungsi yang ada, agar berfungsi sebagai alat pengukur maupun pengawas dalam usaha mencapai tujuan perusahaan.

PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh telah menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat dilihat dari struktur organisasi yang ada, bahwa sudah terdapat pembagian tugas dan tanggung jawab untuk setiap bagian di perusahaan. Bertujuan untuk mencapai target perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Jadi, struktur organisasi sangat penting dalam perusahaan untuk pengawasan dan pelaksanaan tugas.<sup>41</sup>

Sehingga dapat disimpulkan bahwa PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh sudah menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban dan struktur organisasi yang ada di PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh sudah cukup memadai.

---

<sup>40</sup> Dewi Siagian, *“Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Suatu Alat Pengawasan Manajemen Terhadap Biaya Produksi Pada PTPN II (Persero) Tanjung Morawa”* (Skripsi, FE Universitas Sumatera Utara Medan, 2005).

<sup>41</sup> Wawancara dengan Arisma, tanggal 18 Februari 2021 di PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh

### **3. Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan pada PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh**

“Supriyono menjelaskan pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas aktivitas-aktivitas pusat pertanggungjawabannya”.<sup>42</sup>

Untuk dapat menciptakan suatu pusat pertanggung jawaban yang baik maka perlu adanya pemisahan secara tegas batas wewenang dan tanggung jawab dalam suatu organisasi. Pusat pendapatan merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajer memiliki tanggung jawab untuk mengendalikan pendapatan yang berfokus pada tugas atas timbulnya penghasilan, baik dari penjualan barang maupun jasa. Pada dasarnya pusat pendapatan merupakan unit penjualan atau pemasaran yang tidak memiliki wewenang dalam menetapkan harga jual dikarenakan penetapan harga jual dan anggaran telah ditetapkan oleh kantor pusat di Jakarta.

Proses penyusunan target penjualan merupakan langkah awal dan faktor penting sebelum perusahaan menghitung perolehan laba melalui penjualan produk yang dilakukan. “Menurut Mulyadi anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun”.<sup>43</sup>

Di dalam anggaran penjualan termuat informasi tentang taksiran kuantitas penjualan, harga jual dan total harga dari keseluruhan penjualan, sehingga memungkinkan perusahaan untuk menaksir jumlah laba yang mungkin direalisasi. Target penjualan merupakan langkah awal yang sangat penting dalam penentuan penjualan dan penghasilan yang realistis serta sebagai pendukung utama dalam menyusun rencana anggaran suatu perusahaan. Tujuan utama dari target penjualan yaitu mengurangi ketidakpastian dimasa yang akan datang, memasukkan

---

<sup>42</sup> Supriyono, *Sistem Pengendalian Manajemen*, (Yogyakarta : BPFE-UGM, 2015), h. 326.

<sup>43</sup> Mulyadi, *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa*, (Jakarta : Salemba Empat, 2001), h. 488.

pertimbangan atau keputusan manajemen dalam proses perencanaan, memberikan informasi dalam mengawasi perencanaan laba dan untuk mempermudah melakukan pengendalian dalam penjualan.

PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh dalam penyusunan anggaran menerapkan metode *Top Down*. Anggaran penjualan yang akan dicapai pada tahun tersebut telah dibuat dan dirancang oleh kantor pusat tanpa melibatkan bawahan dalam penyusunannya dan Kepala Cabang PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh hanya menjalankan dan menyusun strategi untuk mampu memenuhi anggaran atau target penjualan yang telah ditetapkan.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh manajer cabang PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh.<sup>44</sup>

“PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh adalah perusahaan distributor yang dituntut untuk mendapatkan laba dengan melakukan penjualan, maka yang bertanggung jawab dalam pembuatan anggaran atau target penjualannya adalah kantor pusat. Kantor Cabang hanya menjalankan dan melaksanakan yang sesuai dengan prosedur operasi standar (SOP) dari kantor pusat”.

Penyusunan anggaran yang efektif melibatkan setiap unit organisasi dalam perusahaan agar setiap unit tersebut merasa bertanggung jawab untuk melaksanakan anggaran yang telah ditetapkan. Penyusunan anggaran yang melibatkan seluruh unit organisasi dalam perusahaan akan menghasilkan anggaran yang lebih rasional. Sehingga setiap unit organisasi lebih dapat memahami pekerjaannya masing-masing sehingga usaha yang diberikan diharapkan akan lebih mendekati pada kenyataan yang mungkin terjadi.

Proses penyusunan target penjualan pada PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh adalah sebagai berikut:

---

<sup>44</sup>Wawancara dengan Arisma, tanggal 18Februari 2021 di PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh

1. Manajer pusat pendapatan melaporkan hasil penjualan selama satu tahun periode di tahun sebelumnya kepada Regional Manajer yang berada pada masing-masing daerahnya.
2. Setelah itu Regional Manajer memberikan laporan tersebut kepada Senior Manajer dimana laporan tersebut nantinya akan digunakan sebagai dasar target penjualan untuk tahun yang akan datang.
3. Senior Manajer melaporkan hasil penjualan pada tahun tersebut kepada Direksi.
4. Direksi akan mengadakan pertemuan bersama Dewan Komisaris untuk membahas mengenai target penjualan yang akan dicapai untuk tahun yang akan datang.
5. Jika pengajuan dari Senior Manajer di setujui oleh Direksi dan Dewan Komisaris maka target penjualan tersebut akan ditandatangani bersama sebagai acuan target yang akan dicapai untuk tahun yang akan datang akan tetapi jika pengajuan tersebut tidak sesuai dengan apa yang akan dicapainya maka Direksi akan mengembalikan kembali ke Senior Manajer untuk di revisi kembali sesuai dengan target yang diminta.
6. Kemudian apabila Senior Manajer, Direksi dan Komisaris setuju dengan target penjualan yang telah ditetapkan maka akan dilakukan penanda tanganan target yang nantinya akan diserahkan kembali kepada Senior Manajer
7. Terakhir Senior Manajer memberikan target tersebut kepada Regional Manajer untuk dikirimkan kepada masing-masing Kantor Cabang untuk direalisasikan pada tahun yang akan datang.

Pada proses penyusunan target penjualan Senior Manajer yang bertanggung jawab dalam penentuan target penjualan untuk setiap cabang. Dengan tidak diikuti sertakannya manajer penjualan, maka tidak heran jika pernah terjadi penentuan target penjualan yang terlalu tinggi dan kaku untuk periode yang sedang berjalan.

Dikarenakan target penjualan telah ditentukan dan harus direalisasikan pada tahun tersebut sehingga tidak memungkinkan bagi perusahaan untuk mengganti target penjualannya sebagaimana disampaikan oleh Manajer Cabang PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh.<sup>45</sup>

“Pernah pada waktu itu saya merasa bahwa target yang ditetapkan oleh kantor pusat memang cukup tinggi, saya yakin target tersebut tidak dapat tercapai lalu saya menghubungi Regional Manajer dan mengkonfirmasi bahwa penentuan target penjualan yang harus direalisasikan terlalu tinggi ”.

Manajer Cabang berkomunikasi langsung kepada Regional Manajer untuk memberitahukan bahwa target yang telah ditetapkan terlalu tinggi dan pada akhirnya masukan dari manajer cabang akan diperhitungkan untuk penentuan target penjualan ditahun yang akan datang. Dilakukannya hal tersebut dikarenakan manajer cabang memang tidak ikut serta dalam melakukan penyusunan anggaran penjualan. Memang harus terjalin komunikasi yang baik antar manajer level bawah maupun level atas. Pada saat manajer penjualan mengetahui bahwa target penjualan yang ditetapkan terlalu tinggi, Manajer juga melakukan evaluasi apabila target penjualan pada bulan-bulan tertentu tidak tercapai dengan melakukan evaluasi yang bersifat internal maupun eksternal.

Penyusunan target penjualan yang ada PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh dilakukan setiap satu tahun sekali. Penyusunan target akan dilakukan dalam jangka waktu kurang lebih satu minggu dan penyusunan tersebut dilakukan pada bulan desember, sehingga pada bulan tersebut telah diberikan informasi mengenai target penjualan yang harus dilaksanakan oleh kantor cabang ditahun yang akan datang. Informasi ini diberikan oleh Regional Manajer. Biasanya akan dilakukan pertemuan setiap 6 bulan sekali di kantor pusat antara Manajer Cabang, Regional Manajer dan Senior Manajer. Hal ini dilakukan untuk menilai dan

---

<sup>45</sup>Wawancara dengan Arisma, tanggal 19Februari 2021 di PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh

memperbaiki target pada bulan berjalan dan untuk bulan yang akan datang jika diperlukan. Pernyataan ini juga diperjelas oleh Manajer Cabang PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh.<sup>46</sup>

“Perusahaan selalu melakukan evaluasi terhadap kinerja manajernya, biasanya evaluasi ini dilakukan setahun sekali. Dengan melihat apakah penjualan telah memenuhi target atau tidak. Pertemuan biasanya akan dilakukan 6 bulan sekali untuk membahas apakah target yang telah ditetapkan sudah berjalan dengan baik atau belum”.

Dilakukannya pertemuan 6 bulan sekali merupakan jangka waktu yang cukup lama untuk evaluasi target penjualan sehingga untuk memperbaiki target-target penjualan yang tidak tercapai dalam jangka waktu 6 bulan terlalu sia-sia karena semakin ketatnya persaingan di industri yang sama mengharuskan perusahaan untuk lebih sering memantau dan melakukan evaluasi penjualannya secara rutin.

Pada proses penyusunan target penjualan yang dilaksanakan perusahaan, PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh menggunakan metode *Top Down* dalam proses penyusunannya sebagaimana dijelaskan oleh manajer cabang PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh.<sup>47</sup>

“Proses penyusunan target yang diterapkan yaitu *Top Down*, dimana target dibuat dan dirancang oleh Kantor Pusat dan Kepala Cabang selaku manajer pusat pendapatan hanya menjalankan target yang telah dibuat oleh Kantor Pusat”.

Dalam proses penyusunan target PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh dengan menggunakan pendekatan *Top Down* dirasa kurang tepat karena penyusunan target yang efektif dapat melibatkan setiap unit organisasi dalam perusahaan. Oleh karena itu sebaiknya manajer penjualan juga turut serta dalam

---

<sup>46</sup>Wawancara dengan Arisma, tanggal 19 Februari 2021 di PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh

<sup>47</sup>Wawancara dengan Arisma, tanggal 19 Februari 2021 di PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh

proses menyusun target penjualan karena manajer penjualan yang lebih mengetahui dengan pasti kondisi pemasaran yang ada di daerah tersebut. Target penjualan yang ditetapkan oleh Kantor Pusat setiap tahunnya berbeda-beda. Dalam menentukan target penjualan selain memperhatikan laporan pertanggungjawaban ditahun sebelumnya juga ada beberapa faktor yang mempengaruhi diantaranya pertumbuhan ekonomi yang terjadi di daerah tersebut, inflasi dan lain-lain.

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak dapat tercapai begitu saja, tanpa adanya sebuah usaha secara maksimal dari perusahaan. Salah satu usaha yang dapat ditempuh oleh perusahaan antara lain dengan menentukan tujuan yang pasti yang harus ditetapkan dengan tepat dan metode pencapaiannya harus direncanakan dan dilaksanakan dengan semestinya untuk menunjang tujuan perusahaan dalam pencapaian target penjualan yang telah ditetapkan maka perusahaan dituntut untuk memiliki keunggulan yang didasarkan pada terbentuknya suatu strategi yang unik. Strategi merupakan salah satu langkah yang sangat penting dalam proses pencapaian target penjualan yang telah ditetapkan. Karena strategi merupakan alat untuk melakukan adaptasi dan merupakan penentu kunci kinerja perusahaan.

#### **4. Penilaian Kinerja pada PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh**

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Mangkunegara, Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Ke-2, (Bandung: Pt. Remaja Rosdakarya, 2002), h.67

Tujuan utama dari analisis ini adalah agar dapat dilakukan penilaian kinerja terhadap manajer dan karyawan yang terkait dalam pusat pertanggungjawaban pendapatan. Penilaian kinerja yang dilakukan adalah untuk memotivasi para manajer dan seluruh karyawan yang berada pada perusahaan sehingga mampu meningkatkan nilai perusahaan untuk kedepannya. Penilaian kinerja pusat pendapatan pada PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh dilakukan dengan cara menggunakan indikator anggaran sebagai alat evaluasi yaitu dengan cara membandingkan angka pendapatan yang sebenarnya dengan pendapatan yang dianggarkan.

Hasil analisis selisih yang terjadi antara anggaran dan realisasi yang disebut dengan penyimpangan dari target dan realisasinya. Penyimpangan atau selisih dari target penjualan dan realisasi penjualan dapat bersifat menguntungkan maupun merugikan bagi perusahaan. Dari selisih yang diperoleh kemudian akan dilakukan analisis lebih lanjut untuk mengetahui penyebab terjadinya selisih tersebut. Sehingga akan dijadikan bahan evaluasi untuk perbaikan-perbaikan pada periode anggaran yang akan datang. Berikut ini Laporan anggaran dan realisasi yang dijadikan acuan untuk penilaian kinerja pusat pendapatan dengan melihat selisih yang terjadi antara anggaran dan realisasinya.

Tabel IV. 1

**Anggaran dan realisasi penjualan kartu PT Catalist Integra Prima Sukses  
Cabang Meulaboh 2018**

No	Bulan	Anggaran Penjualan	Realisasi Penjualan	Selisih
1	Januari	Rp2.282.592.300	Rp2.144.645.600	Rp 137.946.700
2	Februari	Rp2.306.000.000	Rp1.834.921.400	Rp 471.078.600
3	Maret	Rp2.120.890.000	Rp1.561.365.900	Rp 559.524.100
4	April	Rp1.850.902.700	Rp1.420.926.300	Rp 429.976.400
5	Mei	Rp1.727.468.900	Rp1.641.138.300	Rp 86.330.600
6	Juni	Rp1.839.593.600	Rp1.802.745.800	Rp 36.847.800
7	Juli	Rp1.873.285.900	Rp1.470.431.900	Rp 402.854.000
8	Agustus	Rp2.432.973.900	Rp2.174.780.873	Rp 258.193.027
9	September	Rp2.376.597.100	Rp1.919.486.900	Rp 457.110.200
10	Oktober	Rp3.509.310.300	Rp2.026.910.100	Rp 1.881.147.599
11	November	Rp2.427.793.600	Rp2.134.067.700	Rp 293.725.900
12	Desember	Rp2.251.423.500	Rp2.135.377.900	Rp 116.045.600

Sumber: PT. Catalist Integra Prima Sukses Cab. Meulaboh, 2018

Tabel 4.1 menunjukkan anggaran pendapatan dan realisasi pendapatan bulan januari sampai dengan desember 2018 dapat dilihat adanya selisih rugi setiap bulannya. Dimana penjualan pulsa kartu mengalami selisih rugi yang besar yaitu Januari sebesar Rp. 137.946.700, Februari sebesar Rp. 471.078.600, Maret sebesar Rp. 559.524.100, April sebesar Rp. 429.976.400, Mei sebesar Rp. 86.330.600, Juni sebesar Rp. 36.847.800, Juli sebesar Rp. 402.854.000, Agustus sebesar Rp. 258.193.027, September sebesar Rp. 457.110.200, Oktober sebesar Rp. 1.881.147.599, November sebesar Rp. 293.725.900, dan Desember sebesar Rp. 116.045.600.

Pusat pendapatan PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh tidak dapat mencapai target setiap bulannya yaitu dari bulan Januari sampai dengan Desember 2018. Tidak tercapainya pendapatan selama 12 bulan berturut-turut

disebabkan tidak adanya perbaikan yang memadai atas penyebab terjadinya selisih tersebut. manajer penjualan kurang dapat memprediksi kondisi pasar yang terjadi sehingga perusahaan menetapkan target penjualan terlalu tinggi untuk penetapan target penjualan. Evaluasi yang dilakukan tidak hanya cukup dengan melihat tidak tercapainya target, namun ada penyebab yang perlu di analisis yaitu daya beli konsumen, pecahnya harga kompetitor dipasar, tingginya harga jual barang yang ditawarkan perusahaan yang ditetapkan maka akan menerima berupa insentif dan lain-lain.

PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh dalam menilai kinerja pusat pendapatan tidak cukup dengan menggunakan indikator anggaran harus juga mempertimbangkan faktor-faktor lainnya Sehingga mampu menghasilkan penilaian kinerja yang objektif.

Salah satu unsur penting dalam akuntansi pertanggungjawaban adalah adanya laporan pertanggungjawaban dari manajer yang memimpin suatu pusat pertanggung jawaban. “Supriyono menyatakan bahwa sistem pelaporan yang baik memiliki karakteristik sebagai berikut: laporan menyajikan selisih antara anggaran dan realisasinya, faktor penyebab selisih, dan manajer yang bertanggung jawab, laporan mencakup ramalan tahunan, laporan mencakup penjelasan mengenai penyebab selisih, tindakan koreksi atas selisih dan waktu yang diperlukan untuk melaksanakan tindakan koreksi secara efektif.”<sup>49</sup> Laporan yang dihasilkan oleh manajer memuat pendapatan dan biaya yang dianggarkan, realisasi pendapatan dan biaya, serta selisihnya yang nantinya akan dilaporkan ke kantor pusat. Sehingga jika terjadi penyimpangan maka manajer harus mempertanggungjawabkannya.

PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh membuat laporan pertanggungjawaban dengan cara membandingkan antara anggaran dengan realisasinya. Laporan jenis ini dimaksudkan untuk memperlihatkan selisih yang terjadi. Hal ini akan membuat manajemen perusahaan lebih fokus terhadap

---

<sup>49</sup> Supriyono, *Sistem Pengendalian Manajemen*, (Yogyakarta : BPFE – UGM, 2005), h. 124.

penyimpangan yang terjadi, kemudian diambil suatu tindakan koreksi bagi penyimpangan tersebut atau jika perlu dilakukan peninjauan kembali terhadap anggaran yang ditetapkan. Berikut laporan pertanggungjawaban pencapaian PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh periode januari-desember 2018

**Tabel 4.2**

**Laporan Pencapaian Target PT. Catalist Integra Prima Sukses  
Cab Meulaboh (Januari 2018)**

<b>No</b>	<b>Nama</b>	<b>Target</b>	<b>Pencapaian</b>	<b>Selisih</b>	<b>%</b>
1	Hasanuddin	309.649.900	300.300.000	9.349.900	96,98%
2	Juliadi	508.300.000	424.245.600	84.054.400	83,46%
3	IrlaJulyadi	319.898.300	317.000.000	2.898.300	99,09%
4	Nanda Maryendra	479.756.300	473.000.000	6.756.300	98,59%
5	Furqan Risky	282.348.100	250.100.000	32.248.100	88,57%
6	Yanuar Ismail	382.639.700	380.000.000	2.639.700	99,31%
	<b>Total</b>	<b>2.282.592.300</b>	<b>2.144.645.600</b>	<b>137.946.700</b>	<b>93,95%</b>

Sumber: Data terolah PT. Catalist Integra Prima Sukses Cab. Meulaboh, 2018

Berdasarkan tabel IV.2 dapat dilihat bahwa target penjualan sejumlah Rp. 2.282.592.300 dan pencapaiannya sebesar Rp. 2.144.645.600 dengan selisih Rp. 137.946.700, persentase pencapaian 93,95%. Hal ini dikatakan cukup baik, meskipun setiap sales masih memiliki selisih antara target dan pencapaian tetapi persentase pencapaiannya diatas 85% hanya juliadi yang persentase pencapaiannya berada dibawah 85% .

**Tabel 4.3**

**Laporan Pencapaian Target PT. Catalist Integra Prima Sukses  
Cab Meulaboh (Februari 2018)**

<b>No</b>	<b>Nama</b>	<b>Target</b>	<b>Pencapaian</b>	<b>Selisih</b>	<b>%</b>
1	Hasanuddin	315.000.000	239.810.600	75.189.400	76,13%
2	Juliadi	499.000.000	414.304.700	84.695.300	83,03%
3	Irla Julyadi	326.000.000	247.770.700	78.229.300	76,00%
4	Nanda Maryendra	489.000.000	375.418.900	113.581.100	76,77%
5	Furqan Riski	287.000.000	239.810.600	47.189.400	90,42%
6	Yanuar Ismail	390.000.000	317.805.900	72.194.100	81,49%
	<b>Total</b>	<b>2.306.000.000</b>	<b>1.834.921.400</b>	<b>471.078.600</b>	<b>75,79%</b>

Berdasarkan tabel IV.3 dapat dilihat bahwa target penjualan sejumlah Rp. 2.306.000.000 dan pencapaiannya sebesar Rp. 1.834.921.400 dengan selisih Rp. 471.078.600, persentase pencapaian 75,79%. Dilihat dari tabel diatas, target penjualan mengalami peningkatan sedangkan pencapaiannya mengalami penurunan dari bulan sebelumnya. Irla juliadi dan nanda mayendra memiliki persentase paling kecil diantara yang lainnya, namun dibulan ini kinerja penjualannya dianggap buruk, hanya furqan yang bisa mencapai persentase diatas 85%. Secara keseluruhan bulan februari mengalami penurunan persentase cukup drastis.

**Tabel 4.4**  
**Laporan Pencapaian Target PT. Catalist Integra Prima Sukses**  
**Cab Meulaboh (Maret 2018)**

<b>No</b>	<b>Nama</b>	<b>Target</b>	<b>Pencapaian</b>	<b>Selisih</b>	<b>%</b>
1	Hasanuddin	286.914.000	248.094.100	38.819.900	86,46%
2	Juliadi	454.532.000	338.975.100	115.556.900	74,57%
3	Irla Julyadi	298.650.000	216.272.500	82.377.500	72,41%
4	Nanda Maryendra	448.414.000	271.379.000	177.035.000	60,51%
5	Furqan Risky	267.581.000	236.492.400	31.088.600	88,38%
6	Yanuar Ismail	364.799.000	250.152.800	114.646.200	68,57%
	<b>Total</b>	<b>2.120.890.000</b>	<b>1.561.365.900</b>	<b>559.524.100</b>	<b>73,61%</b>

Berdasarkan tabel IV.4 dapat dilihat bahwa target penjualan sejumlah Rp. 2.120.890.000 dan pencapaiannya sebesar Rp. 1.561.365.900 dengan selisih Rp. 559.524.100, persentase pencapaian 73,61%. Dilihat dari anggaran, target penjualan dan pencapaiannya sama-sama mengalami penurunan yang cukup buruk. Persentasenya menurun seperti yang terjadi dibulan lalu, dari 75,79% menjadi 73,61%. Hanya hasanuddin dan furqan yang mampu mencapai persentase 85% keatas. Kinerja penjualan nanda mayendra semakin menurun terhitung dari bulan lalu hingga bulan ini hanya mencapai 60%.

**Tabel 4.5**  
**Laporan Pencapaian Target PT. Catalist Integra Prima Sukses**  
**Cab Meulaboh (April 2018)**

No	Nama	Target	Pencapaian	Selisih	%
1	Hasanuddin	264.652.000	239.029.100	25.622.900	90,31%
2	Juliadi	382.529.000	270.223.500	112.305.500	70,64%
3	Irla Julyadi	262.832.700	260.914.000	1.918.700	99,26%
4	Nanda Maryendra	373.366.000	250.858.400	122.507.600	67,18%
5	Furqan Riski	258.506.000	215.338.100	43.167.900	83,30%
6	Yanuar Ismail	309.017.000	184.563.200	124.453.800	59,72%
	<b>Total</b>	<b>1.850.902.700</b>	<b>1.420.926.300</b>	<b>429.976.400</b>	<b>76,76%</b>

Berdasarkan tabel IV.5 dapat dilihat bahwa target penjualan sejumlah Rp. 1.850.902.700 dan pencapaiannya sebesar Rp. 1.420.926.300 dengan selisih Rp. 429.976.400, persentase pencapaian 76,76%. Dilihat dari anggaran, persentase mengalami peningkatan dari bulan sebelumnya yaitu sebesar 3,15% dimana bulan lalu hanya mencapai 73,61%. Namun target dan pencapaian sama-sama mengalami penurunan yang cukup besar. Bulan ini yanuar yang memiliki kinerja penjualan paling buruk yaitu hanya 59,72%.

**Tabel 4.6**  
**Laporan Pencapaian Target PT. Catalist Integra Prima Sukses**  
**Cab Meulaboh (Mei 2018)**

No	Nama	Target	Pencapaian	Selisih	%
1	Hasanuddin	263.513.000	251.037.100	12.475.900	95,26%
2	Juliadi	353.700.000	346.775.800	6.924.200	98,04%
3	Irla Julyadi	284.053.900	283.675.000	378.900	99,86%
4	Nanda Maryendra	311.941.200	311.751.000	190.200	99,93%
5	Furqan Riski	250.887.800	249.642.000	1.245.800	99,50%
6	Yanuar Ismail	263.373.000	198.257.400	65.115.600	75,27%
	<b>Total</b>	<b>1.727.468.900</b>	<b>1.641.138.300</b>	<b>86.330.600</b>	<b>95,00%</b>

Berdasarkan tabel IV.6 dapat dilihat bahwa target penjualan sejumlah Rp. 1.727.468.900 dan pencapaiannya sebesar Rp. 1.641.138.300 dengan selisih Rp. 86.330.600, persentase pencapaian 95,00%. Dilihat dari anggaran, persentase bulan mei mengalami peningkatan yang sangat drastis, dari 76,76% menjadi 95,00%. Semua sales memiliki kinerja penjualan yang cukup baik seperti dibulan januari, hanya yanuar yang belum mencapai persentase diatas 85%. Bulan mei ini selisih yang terjadi bagi beberapa sales sangat kecil dibandingkan bulan lain. Total target dan pencapaian pun cukup kecil selisihnya.

**Tabel 4.7**  
**Laporan Pencapaian Target PT. Catalist Integra Prima Sukses**  
**Cab Meulaboh (Juni 2018)**

<b>No</b>	<b>Nama</b>	<b>Target</b>	<b>Pencapaian</b>	<b>Selisih</b>	<b>%</b>
1	Hasanuddin	286.187.500	276.141.000	10.046.500	96,48%
2	Juliadi	382.740.400	381.454.000	1.286.400	99,66%
3	Irla Julyadi	312.897.500	312.460.000	437.500	99,86%
4	Nanda Maryendra	346.113.800	343.136.000	2.977.800	99,13%
5	Furqan Riski	275.977.000	257.462.800	18.514.200	93,29%
6	Yanuar Ismail	235.677.400	232.092.000	3.585.400	98,47%
	<b>Total</b>	<b>1.839.593.600</b>	<b>1.802.745.800</b>	<b>36.847.800</b>	<b>97,99%</b>

Berdasarkan tabel IV.7 dapat dilihat bahwa target penjualan sejumlah Rp. 1.839.593.600 dan pencapaiannya sebesar Rp. 1.802.745.800 dengan selisih Rp. 36.847.800, persentase pencapaian 97,99%. Dilihat dari tabel diatas, persentase bulan juni yang paling bagus dari 5 bulan sebelumnya, memiliki persentase sebesar 97,99% hampir mencapai target penjualan, hanya kurang 2,01% dari 100% target. Semua sales mampu melampaui 90% persentase dan memiliki selisih rata-rata yang cukup kecil.

**Tabel 4.8**  
**Laporan Pencapaian Target PT. Catalist Integra Prima Sukses**  
**Cab Meulaboh (Juli 2018)**

No	Nama	Target	Pencapaian	Selisih	%
1	Hasanuddin	311.407.100	290.000.000	21.407.100	93,12%
2	Juliadi	387.800.000	296.233.200	91.566.800	76,38%
3	Irla Julyadi	317.100.000	252.370.800	64.729.200	79,58%
4	Nanda Maryendra	350.700.000	333.704.900	16.995.100	95,15%
5	Furqan Riski	260.900.000	59.323.000	201.577.000	22,73%
6	Yanuar Ismail	245.378.800	238.800.000	6.578.800	97,31%
	<b>Total</b>	<b>1.873.285.900</b>	<b>1.470.431.900</b>	<b>402.854.000</b>	<b>78,49%</b>

Berdasarkan tabel IV.8 dapat dilihat bahwa target penjualan sejumlah Rp. 1.873.285.900 dan pencapaiannya sebesar Rp. 1.470.431.900 dengan selisih Rp. 402.854.000, persentase pencapaian 78,49%. Dilihat dari tabel diatas, anggaran pencapaiannya menurun drastis dari bulan juni. Persentase menurun drastis, hanya memiliki 78,94% dibulan ini. Selisih juga cukup besar dari bulan lalu yang hampir mencapai target. Furqan yang memiliki persentase paling buruk dalam bulan ini, hanya mampu mencapai 22,73%. Dari keseluruhan 6 bulan lalu, kinerja penjualan furqan yang paling rendah, lebih besar selisih dari pencapaian.

**Tabel 4.9**  
**Laporan Pencapaian Target PT. Catalist Integra Prima Sukses**  
**Cab Meulaboh (Agustus 2018)**

<b>No</b>	<b>Nama</b>	<b>Target</b>	<b>Pencapaian</b>	<b>Selisih</b>	<b>%</b>
1	Hasanuddin	312.430.300	219.118.922	93.311.378	70,13%
2	Juliadi	473.147.600	439.369.861	33.777.739	92,86%
3	Irla Julyadi	719.516.600	689.765.043	29.751.557	95,86%
4	Nanda Maryendra	474.391.200	426.588.946	47.802.254	89,92%
5	Furqan Riski	244.901.200	194.953.495	49.947.705	79,60%
6	Yanuar Ismail	208.587.000	204.984.606	3.602.394	98,27%
	<b>Total</b>	<b>2.432.973.900</b>	<b>2.174.780.873</b>	<b>258.193.027</b>	<b>89,38%</b>

Berdasarkan tabel IV.9 dapat dilihat bahwa target penjualan sejumlah Rp. 2.432.973.900 dan pencapaiannya sebesar Rp. 2.174.780.873 dengan selisih Rp. 258.193.027, persentase pencapaian 89,38%. Dilihat dari tabel diatas, anggaran target dan pencapaian tidak terlalu jauh selisihnya, persentase juga mengalami peningkatan dari bulan lalu. Hasanuddin dan furqan yang tidak mencapai persentase diatas 85%.

**Tabel 4.10**  
**Laporan Pencapaian Target PT. Catalist Integra Prima Sukses**  
**Cab Meulaboh (September 2018)**

<b>No</b>	<b>Nama</b>	<b>Target</b>	<b>Pencapaian</b>	<b>Selisih</b>	<b>%</b>
1	Hasanuddin	282.898.000	230.075.000	52.823.000	81,32%
2	Juliadi	485.382.200	461.339.000	24.043.200	95,04%
3	Irla Julyadi	434.061.400	424.254.000	9.807.400	97,74%
4	Nanda Maryendra	447.919.000	390.762.300	57.156.700	87,23%
5	Furqan Riski	218.100.500	204.702.000	13.398.500	93,85%
6	Yanuar Ismail	508.236.000	208.354.600	299.881.400	40,99%
	<b>Total</b>	<b>2.376.597.100</b>	<b>1.919.486.900</b>	<b>457.110.200</b>	<b>80,76%</b>

Berdasarkan tabel IV.10 dapat dilihat bahwa target penjualan sejumlah Rp. 2.376.597.100 dan pencapaiannya sebesar Rp. 1.919.486.900 dengan selisih Rp. 457.110.200, persentase pencapaian 80,76%. Dilihat dari tabel diatas, bulan september ini persentase mengalami penurunan dari 89,38% menjadi 80,76%. Target dan pencapaian juga memiliki selisih yang cukup besar. Yanuar ismail memiliki persentase paling rendah dibulan ini.

**Tabel 4.11**  
**Laporan Pencapaian Target PT. Catalist Integra Prima Sukses**  
**Cab Meulaboh (Oktober 2018)**

<b>No</b>	<b>Nama</b>	<b>Target</b>	<b>Pencapaian</b>	<b>Selisih</b>	<b>%</b>
1	Hasanuddin	436.866.200	322.819.500	114.046.700	73,89%
2	Juliadi	745.777.600	668.683.000	77.094.600	89,66%
3	Irla Julyadi	779.935.900	314.896.000	465.039.900	40,37%
4	Nanda Maryendra	721.025.000	414.227.200	306.797.800	57,44%
5	Furqan Riski	391.816.700	222.433.000	169.383.700	56,76%
6	Yanuar Ismail	433.888.900	398.747.400	433.888.899	91,90%
	<b>Total</b>	<b>3.509.310.300</b>	<b>2.026.910.100</b>	<b>1.881.147.599</b>	<b>57,75%</b>

Berdasarkan tabel IV.11 dapat dilihat bahwa target penjualan sejumlah Rp. 3.509.310.300 dan pencapaiannya sebesar Rp. 2.026.910.100 dengan selisih Rp. 1.881.147.599, persentase pencapaian 57,75%. Dilihat dari tabel diatas, anggaran target dan pencapaian memiliki selisih yang sangat jauh, persentasenya menurun drastis dari bulan sebelumnya, bulan oktober hanya memiliki 57,75%. Irla Julyadi yang memiliki persentase kinerja penjualan paling buruk dibulan oktober.

**Tabel 4.12**  
**Laporan Pencapaian Target PT. Catalist Integra Prima Sukses**  
**Cab Meulaboh (November 2018)**

<b>No</b>	<b>Nama</b>	<b>Target</b>	<b>Pencapaian</b>	<b>Selisih</b>	<b>%</b>
1	Hasanuddin	329.200.000	280.091.900	49.108.100	85,08%
2	Juliadi	682.000.000	475.043.600	206.956.400	69,65%
3	Irla Julyadi	300.000.000	299.090.700	909.300	99,69%
4	Nanda Maryendra	442.396.800	422.500.000	19.896.800	95,50%
5	Furqan Riski	231.696.800	226.800.000	4.896.800	97,88%
6	Yanuar Ismail	442.500.000	430.541.500	11.958.500	97,29%
	<b>Total</b>	<b>2.427.793.600</b>	<b>2.134.067.700</b>	<b>293.725.900</b>	<b>87,90%</b>

Berdasarkan tabel IV.12 dapat dilihat bahwa target penjualan sejumlah Rp. 2.427.793.600 dan pencapaiannya sebesar Rp. 2.134.067.700 dengan selisih Rp. 293.725.900, persentase pencapaian 87,90%. Dilihat dari tabel diatas, anggaran target dan pencapaian mengalami peningkatan yang cukup baik, menjadi 87,90%. Selisih dengan bulan lalu sebesar 30,15%. Beberapa sales mampu meningkatkan persentase menjadi diatas 85%. Dari ke 6 sales, juliadi yang memiliki persentase atau kinerja penjualan yang kurang bagus dengan persentase 69,65%. Dan selisih yang besar yaitu 206.956.400.

**Tabel 4.13**  
**Laporan Pencapaian Target PT. Catalist Integra Prima Sukses**  
**Cab Meulaboh (Desember 2018)**

<b>No</b>	<b>Nama</b>	<b>Target</b>	<b>Pencapaian</b>	<b>Selisih</b>	<b>%</b>
1	Hasanuddin	294.404.000	285.694.000	8.710.000	97,04%
2	Juliadi	498.308.400	484.545.000	13.763.400	97,23%
3	Irla Julyadi	310.710.600	305.073.000	5.637.600	98,18%
4	Nanda Maryendra	463.689.300	451.245.000	12.444.300	97,31%
5	Furqan Riski	245.158.200	236.331.000	8.827.200	96,39%
6	Yanuar Ismail	439.153.000	372.489.900	66.663.100	84,82%
	<b>Total</b>	<b>2.251.423.500</b>	<b>2.135.377.900</b>	<b>116.045.600</b>	<b>94,84%</b>

Berdasarkan tabel IV.13 dapat dilihat bahwa target penjualan sejumlah Rp. 2.251.423.500 dan pencapaiannya sebesar Rp. 2.135.377.900 dengan selisih Rp. 116.045.600, persentase pencapaian 94,84%. Dilihat dari tabel diatas, persentase bulan desember sangat memiliki peningkatan dari bulan november. Persentase bulan desember sebesar 94,84%. Selisih yang terjadi antara target dan pencapaian pun hanya 116.045.600. ke 5 sales mampu mencapai persentase diatas 85% kecuali yanuar ismail yang memiliki persentase 84,82%.

Berdasarkan keterangan diatas dapat dikatakan bahwa laporan pertanggung jawaban PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh telah cukup memadai. Akan tetapi, pada kenyataannya kecil kemungkinan pendapatan yang sesungguhnya terjadi sama dengan pendapatan yang dianggarkan karena adanya situasi dan kondisi yang berubah-ubah, dari dua belas bulan yang ada, banyak terjadi fluktuasi dan tidak satu bulan pun tercapai target anggarannya dikarenakan manajer penjualan kurang dapat memprediksi kondisi pasar yang terjadi sehingga perusahaan menetapkan target

penjualan terlalu tinggi serta terdapatnya beberapa kemungkinan yang tidak dapat diprediksi sebelumnya, seperti daya beli konsumen, pesaing, pecahnya harga kompetitor, inflasi dan lain sebagainya.

### **5. Sistem Pemberian Penghargaan dan Hukuman pada PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh**

PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh telah menetapkan suatu kebijakan pemberian penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*). Kebijakan ini dilakukan dengan tujuan agar dapat memotivasi dan memacu kinerja setiap karyawan yang berada dalam PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh. Penghargaan yang diberikan oleh Kantor Pusat dapat berupa insentif yang diberikan pada akhir tahun sedangkan untuk hukuman yang diberikan adalah tidak mendapatkan insentif dan mendapatkan teguran serta akan dilakukannya evaluasi yang lebih intensif untuk target penjualan di periode berikutnya. Hal ini juga ditegaskan dengan pernyataan Manajer Support PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh.<sup>50</sup>

“Perusahaan selalu melakukan evaluasi terhadap kinerja manajernya, biasanya evaluasi ini dilakukan setahun sekali. Dengan melihat rata-rata dari penjualan apakah telah memenuhi target atau tidak memenuhi target.”

Jadwal pelaksanaan evaluasi dan penilaian kinerja yang dilakukan setiap 1 tahun sekali sudah cukup baik. Agar Kantor Pusat dapat melihat usaha dari manajer penjualan mengenai strategi apa yang dapat dilakukan untuk memenuhi target penjualan yang ditetapkan. Pemberian penghargaan kepada manajer setelah dilakukannya evaluasi penilaian kinerja sudah seharusnya didapatkan begitu pula

---

<sup>50</sup> Wawancara dengan Moh Rizky Rahmanda, tanggal 19 Februari 2021 di PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh

dengan pemberian hukuman kepada manajer apabila tidak dapat mencapai target penjualan.

Pemberian hukuman yang diberikan sudah sangat wajar, apabila perusahaan tidak dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan bukan dikarenakan dari bagaimana tim dan karyawan yang terkait diperusahaan tidak berusaha semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya tetapi juga terdapat beberapa faktor lain yang juga menjadi salah satu penyebab terjadinya penurunan target penjualan seperti pecahnya harga kompetitor yang berada di pasar yang sama.

## **B. Pembahasan**

### **1. Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan pada PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh**

PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh telah menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat dilihat dari struktur organisasi yang ada, bahwa sudah terdapat pembagian tugas dan tanggung jawab untuk setiap bagian di perusahaan. Bertujuan untuk mencapai target perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Jadi, struktur organisasi sangat penting dalam perusahaan untuk pengawasan dan pelaksanaan tugas.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh sudah menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban dan struktur organisasi yang ada di PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh sudah cukup memadai.

## **2. Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan pada PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh**

Penilaian kinerja pusat pendapatan pada PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh menggunakan indikator anggaran. PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh dalam penyusunan anggaran menerapkan metode *Top Down*. Dimana anggaran penjualan yang akan dicapai pada tahun tersebut telah dibuat dan dirancang oleh kantor pusat tanpa melibatkan bawahan dalam penyusunannya dan kantor cabang hanya menjalankan dan melaksanakan yang sesuai dengan prosedur operasi standar (SOP) dari kantor pusat untuk mampu memenuhi anggaran atau target penjualan yang telah ditetapkan.

Penyusunan anggaran yang efektif melibatkan setiap unit organisasi dalam perusahaan agar setiap unit tersebut merasa bertanggung jawab untuk melaksanakan anggaran yang telah ditetapkan. Penyusunan anggaran yang melibatkan seluruh unit organisasi dalam perusahaan akan menghasilkan anggaran yang lebih rasional. Sehingga setiap unit organisasi lebih dapat memahami pekerjaannya masing-masing sehingga usaha yang diberikan diharapkan akan lebih mendekati pada kenyataan yang mungkin terjadi.

## **3. Penerapan Sistem Pemberian Penghargaan dan Hukuman PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh**

Perusahaan menetapkan suatu kebijakan yaitu pemberian penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*). Kebijakan ini dilakukan dengan tujuan agar dapat memotivasi dan memacu kinerja setiap karyawan yang berada dalam PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh. Penghargaan yang diberikan oleh Kantor Pusat dapat berupa insentif yang diberikan pada akhir tahun sedangkan untuk hukuman yang diberikan adalah tidak mendapatkan insentif dan mendapatkan teguran serta akan dilakukannya evaluasi yang lebih intensif untuk target penjualan diperiode

berikutnya dengan melihat rata-rata dari penjualan apakah telah memenuhi target atau tidak memenuhi target.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat pendapatan pada PT. Catalist Integra Prima Sukse Cabang Meulaboh yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Akuntansi Pertanggungjawaban dalam menilai kinerja pusat pendapatan pada PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh sudah diterapkan dan ditinjau dari penyusunan anggaran belum dikatakan baik. Karena dalam penetapan anggaran perusahaan ini menggunakan metode *top down*. Dimana proses penyusunan anggaran hanya dilakukan oleh kantor pusat tanpa melibatkan karyawan lainnya. Sehingga manajer cabang hanya menjalankan strategi dan menjalankan anggaran yang ditetapkan dengan sebaik mungkin agar dapat tercapai. Anggaran yang ditetapkan juga ada kalanya tidak realistis, tanpa mempertimbangkan faktor-faktor lainnya.
2. Penilaian kinerja pusat pendapatan pada PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh menggunakan indikator anggaran. Dalam proses penyusunan anggaran dan target penjualan, manajer penjualan tidak turut serta dalam proses penyusunannya, manajer penjualan hanya turut serta sampai proses melaporkan realisasi penjualan yang telah tercapai ditahun tersebut.
3. Penerapan sistem pemberian penghargaan dan hukuman pada PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh sudah diterapkan. Untuk memberikan penghargaan dan hukuman bagi para manajer pusat pertanggungjawaban terhadap kemampuannya dalam mencapai target penjualan yang telah ditetapkan.

## **B. Saran**

Selain dari kesimpulan yang telah dikemukakan diatas, penulis mencoba memberikan saran berdasarkan hasil penelitian mengenai analisis akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat pendapatan pada PT. Catalist Integra Prima Sukses Cabang Meulaboh sebagai berikut:

1. Penyusunan anggaran sebaiknya melibatkan seluruh karyawan agar mereka dapat merasakan diberikannya tanggungjawab dan dapat mengajukan ide dan pendapat.
2. Penilaian kinerja pusat pendapatan hendaknya mempertimbangkan faktor lainnya berupa observasi secara mendalam agar peneliti mengetahui dengan jelas terhadap terjadinya selisih pendapatan yang terjadi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Govindrajan. 2009. *Manajemen Kontrol Sistem*, Jakarta: Salemba Empat
- Bi Rahmani, Nur Ahmadi. 2016. *Metodologi Penelitian Ekonomi*, Medan: FEBI UIN-SU Press
- Hansen, Mowen. 2006. *Akuntansi Manajemen*, Jakarta: Salemba Empat
- Hansen, Mowen. 2013. *Akuntansi Manajerial*, Jakarta: Salemba Empat
- Harahap. 2001. *Perencanaan Lengkap Untuk Membantu Manajemen*, Jakarta:PT. Indah Karya
- Ikhsan, Arfan, Muhyarsyah. 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Bandung: Ciptapustaka Media
- Ikhsan, Arfan, 2012. *Metodologi Penelitian: Untuk Manajemen, Akuntansi dan Bisnis*. Medan: Ciptapustaka Media Perintis
- Mangkunegara, Prabu, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan Cetakan Ke-2*, Bandung: Pt. Reamaja Rosdakarya
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*, Jakarta: Salemba Empat
- Mulyadi. 2012. *Akuntansi Biaya*, Yogyakarta: BPFE
- Siagian. 2005. *Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Suatu Alat Pengawasan Manajemen Terhadap Biaya Produksi Pada PTPN II Tanjung Morawa*
- Sugiyono, 2010. *Metode Penelitian Bisnis (pendekatan kuantitatif, pendekatan kualitatif)*, Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alvabeta
- Sumarsan, T. 2017. *Sistem Pengendalian Manajemen (Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja)*, Jakarta: Indeks

Supriyono. 2015. *Sistem Pengendalian Manajemen*, Yogyakarta: BPFE - UGM

Taufan Athar, 2010. Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Bantu Manajemen dalam Pengendalian Biaya, Skripsi Universitas Sumatera Utara Medan

## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

### **I. IDENTITAS PRIBADI**

Nama : Fajriana

NIM : 0502163165

Jenis Kelamin : Perempuan

Agama : Islam

Fakultas/Jurusan/Semester : FEBI/Akuntansi Syariah/VIII

Kewarganegaraan : Indonesia

Tempat/Tgl. Lahir : Meulaboh, 18 Juni 1998

Pekerjaan : Mahasiswa

Alamat : Desa Lapang, Kec. Johan Pahlawan, Kab. Aceh Barat

Email : [fajrianat@gmail.com](mailto:fajrianat@gmail.com)

### **II. RIWAYAT PENDIDIKAN**

Tamatan SDN 14 Meulaboh Berijazah tahun 2010

Tamatan MTsN Model Meulaboh I Berijazah tahun 2013

Tamatan SMAN 4 Wira Bangsa Meulaboh Berijazah tahun 2016

Tamatan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Berijazah tahun 2021