



**EVALUASI PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
PADA PT. TELKOM (PERSERO) – KANDATEL
MAKASSAR**



UPT PERPUSJAKSA		HASANUDDIN
Tgl. Terima	7-3-2007	
Asal Data	File-Elcom	
Banyak	11satu lates	
Harus	H	
No. Inv.	373/7-3-7	
No. ...		

Oleh :

ANGGIA ANGGRAENY

A311 03 763

**PROGRAM REGULER SORE FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2007**



HALAMAN PENGESAHAN

JUDUL

**EVALUASI PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
PADA PT. TELKOM (PERSERO) – KANDATEL
MAKASSAR**

Oleh :

NAMA : ANGGIA ANGGRAENY

NO. INDUK : A311 03 763

**SKRIPSI SARJANA LENGKAP UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN SYARAT
GUNA MENCAPAI GELAR SARJANA EKONOMI JURUSAN AKUNTANSI
PADA FAKULTAS EKONOMI PROGRAM REGULER SORE
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

Makassar, Oktober 2006

Disetujui Oleh :

Pembimbing I

Dr. Abd. Hamid Habbe, M.Si

Pembimbing II

Dra. Hj. Kartini, M.Si, Ak

**EVALUASI PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNG
JAWABAN PADA PT. TELKOM (PERSERO) -
KANDATEL MAKASSAR**

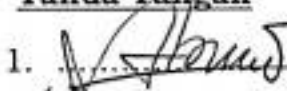
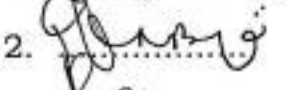


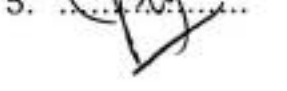
Oleh:

ANGGIA ANGGRAENY

NIM. A31103763

Telah Diuji dan Lulus Tanggal 12 Februari 2007

TIM PENGUJI

<u>Nama Penguji</u>	<u>Jabatan</u>	<u>Tanda Tangan</u>
1. Dr. H. Abd. Hamid Habbe, M.Si.,Ak	Ketua	1. 
2. Dra. Hj. Kartini, M.Si.,Ak	Sekretaris	2. 
3. Dra. A. Kusumawati, M.Si.,Ak	Anggota	3. 
4. Drs. Agus Bandang, M.Si.,Ak	Anggota	4. 
5. Drs. Deng Siraja, Ak	Anggota	5. 

Disetujui oleh:

Program Reguler Sore
Fakultas Ekonomi
Universitas Hasanuddin
Ketua,

Drs. H. Anwar Guricci, DESS

Tim Penguji
Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi UNHAS
Ketua,

Dr. H. Abd. Hamid Habbe, M.Si.,Ak

DAFTAR ISI

	Hal
Daftar Isi	i
Daftar Tabel	iii
Kata Pengantar	iv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Masalah Pokok	10
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	10
BAB II LANDASAN TEORI	
2.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban	11
2.2 Syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban	15
2.3 Pengertian Pusat Pertanggungjawaban	16
2.4 Karakteristik Pusat Pertanggungjawaban	17
2.5 Penilaian Kinerja Pusat Pertanggungjawaban	21
2.6 Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban	23
2.7 Pengertian, Fungsi dan Karakteristik Anggaran	24
BAB III METODA PENELITIAN	
3.1 Daerah dan Waktu Penelitian	28
3.2 Metoda Pengumpulan Data	28
3.3 Jenis dan Sumber Data	29
3.3.1 Jenis Data	29

3.3.2 Sumber Data	29
3.4 Metode Analisis	30
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
4.1 Struktur Organisasi PT. Telkom (Persero) – Kandatel Makassar .	31
4.2 Pembagian Tugas	32
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
5.1 Analisis Laporan Pertanggungjawaban Pusat Biaya pada PT. Telkom (Persero) – Kandatel Makassar	36
5.2 Analisis Laporan Pertanggungjawaban Pusat Pendapatan pada PT. Telkom (Persero) – Kandatel Makassar	40
5.3 Analisis Laporan Pertanggungjawaban Pusat Laba pada PT. Telkom (Persero) – Kandatel Makassar	50
BAB VI PENUTUP	
6.1 Simpulan	53
6.2 Saran	54
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
DAFTAR PUSTAKA	

DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 1. Penggolongan Biaya Terkendali dan Biaya Tak Terkendali	9
Tabel 2. Laporan Realisasi dan Anggaran Biaya	36
Tabel 3. Laporan Realisasi dan Anggaran Pendapatan	43
Tabel 4. Laporan Realisasi dan Anggaran Pendapatan dan Beban	51

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena berkat rahmat dan hidayah-Nya jualah sehingga penulisan skripsi ini terselesaikan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Program Reguler Sore (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar dengan judul "Evaluasi Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT. Telkom (Persero) – Kandatel Makassar.

Penulis banyak memperoleh bantuan dari berbagai pihak dalam penulisan ini. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Drs. H. Anwar Guricci, DESS., selaku Ketua Program Reguler Sore (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
2. Bapak Dr. Abd. Hamid Habbe, M.Si sebagai Pembimbing I dan Ibu Dra. Hj. Kartini, M.Si, Ak., sebagai Pembimbing II yang telah meluangkan waktunya dalam memberi bimbingan dan arahan.
3. Seluruh dosen dan staf akademik Program Reguler Sore (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan segala hal yang berhubungan dengan administrasi.
4. Pimpinan dan staf PT. Telkom (Persero) – Kandatel Makassar yang telah memberikan izin untuk melakukan KKN-P, memberikan informasi dan pengambilan data dalam mendukung penulisan skripsi ini.
5. Ayah dan Ibu serta segenap keluarga yang telah memberi dorongan moril dan banyak membantu selama perkuliahan hingga selesainya skripsi ini.
6. Rekan-rekan mahasiswa Program Reguler Sore (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin, khususnya rekan-rekan yang tidak sempat disebut namanya satu per satu yang turut memberikan dukungan baik secara langsung maupun tidak langsung serta do'anya yang tulus dan ikhlas.

Semoga segala bimbingan, bantuan, perhatian dan motivasi serta do'a dan kasih sayang yang tulus dari semua pihak mendapat pahala yang setimpal dari Allah SWT. Amin.

Makassar, Februari 2007

Penulis

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan ekonomi yang tidak stabil saat ini menyebabkan semua pelaku usaha dituntut untuk meningkatkan operasional usahanya agar tetap bertahan. Menyadari kenyataan ini, pihak manajemen dituntut untuk menciptakan suatu teknik atau strategi yang dapat membantu menghadapi setiap perkembangan pasar yang menyebabkan terjadinya persaingan yang sangat ketat.

Persiapan teknik dan strategi perusahaan memerlukan suatu sistem yang dapat mengelola biaya atau suatu manajemen yang baik, suatu mekanisme pengendalian biaya yang tepat dan terkendali sehingga target dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan adanya perencanaan dan pengendalian biaya secara efektif. Ada beberapa alternatif dalam pengendalian biaya sesuai dengan kebutuhan atau perkembangan perusahaan, yaitu pengendalian melalui anggaran, pengendalian dengan jalan menghubungkan antara biaya yang terjadi dengan yang bertanggungjawab dengan biaya tersebut, dan pengendalian dengan menganalisis ada tidaknya *varians* yang terjadi antara realisasi dengan anggaran.

Alternatif pertama, yaitu melalui anggaran. Anggaran merupakan rencana terperinci yang dalam penyusunannya melibatkan tindakan-tindakan manajemen yang ada dalam perusahaan yang menunjukkan bagaimana sumber-sumber diperoleh dan dipergunakan dalam suatu internal tertentu. Alternatif kedua adalah menghubungkan

biaya yang terjadi dengan individu yang bertanggungjawab dengan metoda akuntansi pertanggungjawaban. Dalam akuntansi pertanggungjawaban masing-masing divisi atau bagian bertanggungjawab atas apa yang dihasilkan oleh divisinya. Unit-unit kerja dalam divisi tersebut memberikan laporan sehingga informasi yang ada dalam bagian tersebut dapat dipantau oleh manajer divisi yang bertanggungjawab. Alternatif ketiga menganalisis terjadinya *varians*. Perusahaan dapat mengendalikan biaya dengan menelusuri mengapa pada biaya tersebut terjadi *varians*.

Menurut Horngren (1996, hal. 338) mengemukakan pengertian akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut:

“Responsibility Accounting is an identifying what parts of the organization have primary responsibility for each objective, developing measures of achievement of objectives, and creating reports of these measures by organization subunit or responsibility center”.

Pada intinya, akuntansi pertanggungjawaban mengidentifikasi bagian-bagian dari organisasi apa yang mempunyai tanggung jawab utama untuk masing-masing sasaran, mengembangkan ukuran sasaran, dan menciptakan laporan dari ukuran tersebut oleh pusat tanggung jawab atau subunit organisasi. Tujuan akuntansi pertanggungjawaban antara lain :

1. Untuk memenuhi tujuan akuntansi biaya sebagai alat pengendalian biaya dengan cara pengumpulan dan pelaporan biaya dilakukan untuk setiap tingkatan manajemen di mana tiap tingkatan manajemen bertanggungjawab terhadap biaya yang terkendali, sehingga apabila terjadi penyimpangan biaya, langsung dapat diidentifikasi.

2. Untuk dasar penyusunan anggaran. 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 memungkinkan melaksanakan perannya. Oleh karena itu penyusunan anggaran hanya dapat ditelusuri jika tersedia informasi akuntansi pertanggungjawaban, yang mengukur berbagai nilai sumber daya yang disediakan bagi setiap manajer yang berperan dalam usaha pencapaian sasaran yang telah ditetapkan.
3. Untuk menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Dalam hal ini akuntansi pertanggungjawaban penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi karena menekankan hubungan antara informasi akuntansi pertanggungjawaban dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan yang menjadi tanggungjawabnya.
4. Untuk memotivasi manajer. Secara tidak langsung akuntansi pertanggungjawaban berdampak terhadap motivasi melalui nilai penghargaan. Akuntansi pertanggungjawaban digunakan untuk mengukur kinerja manajer. Jika penghargaan sebagian besar didasarkan atas akuntansi pertanggungjawaban, manajer dapat memperoleh kepuasan. Kepuasan manajer atas penghargaan yang diterimanya dipengaruhi oleh penilaian manajer atas pantasnya penghargaan tersebut.

Suatu organisasi yang telah membagi-bagi pertanggungjawaban secara jelas dan tegas dapat menerapkan akuntansi pertanggungjawaban. Dalam hal anggaran, setiap bidang pertanggungjawaban men)rusun anggarannya dengan memperhatikan tujuan perusatraan secara keseluruhan. Anggaran yang disusun untuk tiap bidang pertanggungjawaban digunakan sebagai alat pengukuran pelaksanaan tindakannya masing-masing.

Untuk itu, maka sistem akuntansi pertanggungjawaban disusun untuk mengumpulkan biaya yang sesungguhnya dikeluarkan dan penghasilan yang sesungguhnya diperoleh masing-masing bidang pertanggungjawaban. Manajer tidak dipantau setiap hari mengenai keputusan yang diambil tetapi mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan kegiatannya melalui akuntansi pertanggungjawaban. Berdasarkan uraian di atas, dapat dikatakan bahwa laporan pertanggungjawaban bagi suatu perusahaan untuk memastikan hasil-hasil aktual sejalan dengan hasil-hasil yang direncanakan.

Bertolak pada pemikiran bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan memiliki manfaat dan peranan penting, maka penulis tertarik untuk memilih judul : Evaluasi Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT. Telkom (Persero) – Kandatel Makassar.

Pusat pertanggungjawaban (responsibility center) adalah sebuah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab. Tujuan pusat pertanggungjawaban adalah untuk membantu menerapkan strategi-strategi guna mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan.

PT. Telkom (Persero) - Kandatel Makassar menyusun dan melaporkan rencana serta realisasi pendapatan dan beban sesuai dengan pusat pertanggungjawaban. Bidang-bidang atau unit – unit kerja telah dibagi dalam pusat-pusat pertanggungjawaban, yaitu :

1. Pusat Biaya (*Cost center*).

Semua bagian, unit atau dinas yang berada di bawah kantor perusahaan ditetapkan sebagai pusat biaya.

2. Pusat Pendapatan (*Revenue Center*).

Dinas marketing, unit-unit pelayanan, unit call center, serta kancatel-kancatel ditetapkan sebagai pusat pendapatan.

3. Pusat Laba (*Profit Center*).

Semua Kandatel atau kantor daerah telekomunikasi ditetapkan sebagai pusat laba.

Dari uraian di atas maka dapat dikatakan bahwa PT. Telkom (Persero) - Kandatel Makassar telah menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab tiap-tiap bagian dalam organisasi sehingga dapat mendukung penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan.

Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT. Telkom (Persero) – Kantatel Makassar.

a. Struktur Organisasi

Sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem pengumpulan, pelaporan dan pengendalian biaya yang didasarkan pada tanggung jawab masing-masing bidang pertanggungjawaban dalam organisasi. Dengan demikian, sistem akuntansi pertanggungjawaban hanya dapat berjalan dengan baik jika dalam organisasi tersebut sudah ditentukan dengan jelas, batas-batas wewenang dan tanggung jawab masing-masing.

Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen dalam organisasi nantinya akan mampu menghubungkan antara wewenang dan tanggung jawab dalam organisasi itu sendiri dengan tanggung jawab biaya secara langsung, sehingga biaya yang terjadi langsung diawasi pada tingkat pimpinan suatu pusat biaya dimana biaya itu terjadi sehingga memudahkan untuk menunjukkan siapa yang bertanggungjawab atas biaya tersebut. Adanya ketegasan ini mutlak diperlukan untuk menghindarkan pembebanan tanggung jawab yang keliru atas terjadinya suatu transaksi khususnya menyangkut transaksi biaya.

b. Sistem Anggaran Perusahaan

Anggaran menurut perusahaan merupakan rencana kegiatan operasional yang dinyatakan secara kuantitatif dalam nilai uang, disusun atas dasar program kerja yang telah ditetapkan untuk jangka waktu satu tahun. Selain sebagai alat perencanaan dan

pengendalian operasi juga digunakan untuk kepentingan penilaian prestasi kerja setiap bagian dalam organisasi dengan membandingkan anggaran biaya dan realisasinya.

Dalam rangka meningkatkan efektifitas anggarannya, maka PT. Telkom (Persero) – Kandatel Makassar telah menganut asas anggaran menurut pusat pertanggungjawaban adalah anggaran yang menunjukkan rencana-rencana yang disusun menurut masing-masing pusat pertanggungjawaban yang bertanggungjawab untuk melaksanakannya. Pelaksanaan anggaran PT. Telkom (Persero) – Kandatel Makassar ini dilaksanakan dengan sistem anggaran PPBS (Planning Programming Budgetting System) yaitu sistem penganggaran yang menekankan pada program kerja sebagai pencerminan rencana yang kemudian diwujudkan dalam bentuk anggaran.

Penyusunan anggaran dilakukan dengan menggunakan metoda gabungan yaitu secara *top down* dan *bottom up* secara bersamaan. *Top down* merupakan metoda yang berdasarkan penetapan pertumbuhan (*growth*) pendapatan dan beban oleh mitra dan manajemen, sedangkan *bottom up* merupakan metoda dengan memberikan kebebasan kepada operasional untuk menentukan besaran angka tiap akun dan kegiatan yang menjadi prioritas dari unit kerja. Upaya ini dimaksudkan agar dapat mempercepat proses penyusunan anggaran dan dapat mengkomunikasikan antara kepentingan manajemen dengan operasional.

c. Evaluasi Anggaran Perusahaan

Anggaran pada PT. Telkom (Persero) – Kandatel Makassar telah disusun sesuai dengan tingkatan manajemen dalam organisasi dan setiap manajer telah mengetahui dengan jelas tanggung jawab maupun wewenangnya sehubungan dengan pelaksanaan anggaran tersebut, sehingga jika terjadi penyimpangan langsung dapat diketahui siapa yang bertanggungjawab. Sebagai suatu alat pengendalian anggaran, dibentuk suatu *budget commission* (komisi anggaran) yang mengadakan sidang setiap awal bulan untuk mengevaluasi realisasi anggaran dan menilai kinerja setiap unit kerja sekaligus sebagai wadah untuk mengkomunikasikan kendala-kendala yang dihadapi setiap unit kerja dalam pelaksanaan anggarannya masing-masing kepada pihak manajemen.

Pihak manajemen divisi harus lebih menyadari bahwa perlu ada suatu usaha yang dapat mengarahkan semua unit kerja dalam organisasi untuk tetap berada pada satu tujuan yang sama termasuk pengelolaan anggaran perusahaan. Anggaran yang telah ditetapkan bersama dapat dilaksanakan sesuai rencana.

d. Penggolongan Biaya Berdasarkan Dapat Dikendalikan Tidaknya Biaya Oleh Manajer Pusat Pertanggungjawaban

Dalam akuntansi pertanggungjawaban perlu ada pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu unit dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan. Hanya biaya-biaya yang terkendali saja yang menjadi tanggung jawab manajer tersebut. Adapun

Penggolongan biaya terkendali dengan biaya tak terkendali pada PT. Telkom (Persero) - Kandatel Makassar adalah sebagai berikut :

Tabel 1

Penggolongan Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali

Biaya Terkendali	Biayan Tak Terkendali
<ul style="list-style-type: none"> - Beban micro demand - Beban pemasaran lainnya - Beban PD umum dan administrasi - Beban PD pindahan - Beban pembinaan karyawan (IBO) - Beban PMT dan ISO - Beban rapat - Beban pelatihan - BOPD peralatan SISFO - Beban PD umum dan administrasi - Beban umum dan administrasi lainnya - BOPD peralatan - Beban PD ophar - BOPD gedung - BOPD KBM - BOPD inventaris kantor - Beban PD ophar 	<ul style="list-style-type: none"> - Gaji dasar - Tunjangan Konjungtor - Tunjangan prestasi - Tunjangan PPh Psl 21 - Uang lembur - Tunjangan di luar gaji - Beban akomodasi - Beban kesehatan - Beban karyawan lainnya - Beban penyisihan PU

Sumber Data : PT. Telkom (Persero) – Kandatel Makassar

1.2 Masalah Pokok

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas, maka pada bagian ini dapat diajukan masalah pokok sebagai berikut : Apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Telkom (Persero) – Kandatel Makassar telah sepenuhnya dilaksanakan, sehingga tujuan akuntansi pertanggungjawaban dapat tercapai secara optimal.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Adapun tujuan penelitian sebagai berikut :

1. untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan sebagai suatu sistem yang dapat menghasilkan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang bermanfaat dalam penyusunan anggaran, penilaian prestasi manajer dan motivasi kerja.
2. Untuk menilai kinerja setiap pusat pertanggungjawaban. Dalam hal ini akuntansi pertanggungjawaban penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi dalam perusahaan.

Sedangkan kegunaan penelitian adalah :

1. Bagi perusahaan dijadikan sebagai sumbangan pemikiran kepada pimpinan PT. Telkom (Persero) - Kandatel Makassar dalam menerapkan akuntansi pertanggungjawaban secara optimal sebagai suatu sistem yang memiliki manfaat dan peranan penting bagi perusahaan.
2. Sebagai bahan ilmiah yang bermanfaat untuk penulis sehingga dapat menambah khasanah pengetahuan di bidang akuntansi khususnya menyangkut penerapan laporan pertanggungjawaban anggaran dalam perusahaan.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Sebuah perusahaan yang baru memulai roda usahanya, ukuran organisasinya biasanya kecil dan pengambilan keputusan pada umumnya terpusat (*centralized*). Relatif lebih mudah bagi atasan di dalam organisasi kecil untuk mengawasi kegiatan-kegiatan usaha rutin melalui kontak tatap muka dengan para karyawannya. Namun ketika perusahaan terus berkembang pesat, tanggung jawab pimpinan perusahaan semakin besar sehingga beberapa pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada bawahannya kian diperlukan.

Dalam pelimpahan wewenang dan tanggung jawab tersebut, tidaklah berarti tanggung jawab pimpinan telah berkurang, tetapi tanggung jawab yang dilimpahkan tersebut tetap dikendalikan oleh pimpinan sebagai pemberi wewenang. Bawahan yang dilimpahi wewenang harus mengetahui lebih jelas wewenang apa yang dilimpahkan kepadanya dan harus mempertanggungjawabkan pelaksanaan wewenang tersebut kepada pemberi wewenang.

Untuk menilai pertanggungjawaban pelaksanaan wewenang yang diberikan kepada bawahan, dibutuhkan suatu metoda akuntansi yang berkaitan dengan pengelompokan atau pemusatan wewenang. Metoda pengelompokan atau pemusatan wewenang dalam akuntansi manajemen dikenal dengan akuntansi pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu tipe

informasi akuntansi manajemen yang digunakan dalam proses pengendalian manajemen yang menekankan pada hubungan antara informasi manajer yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan pelaksanaannya.

Beberapa pengertian tentang akuntansi pertanggungjawaban yang dikemukakan oleh para ahli, antara lain adalah Simamora, Sugiri, dan Mulyadi.

Simamora (1999, hal. 253) mengemukakan pengertian akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut :

“akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) adalah bentuk akuntansi khusus yang dipakai untuk mengevaluasi kinerja keuangan segmen bisnis”.

Definisi akuntansi pertanggungjawaban yang dikemukakan di atas menyatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban mensyaratkan setiap manajer untuk berpartisipasi dalam penyusunan rencana-rencana finansial segmennya dan menyediakan laporan kinerja tepat waktu yang membandingkan hasil aktual dengan yang direncanakan. Akuntansi pertanggungjawaban diperlukan untuk mengetahui dan mengukur kinerja manajer dalam mengelola aktivitasnya. Dalam hal ini aktivitas yang dilakukan oleh setiap unit organisasi menggambarkan hubungan yang optimal antara *input* dan *output*. Manajer bertanggungjawab untuk memastikan bahwa produksi *output* yang diperlukan menggunakan *input* yang minimum. Menurut Sugiri (1999, hal. 145) bahwa :

“Akuntansi pertanggungjawaban adalah penyusunan laporan prestasi yang dikaitkan kepada individu atau anggota-anggota kelompok sebuah organisasi dengan suatu cara yang menekankan pada faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh individu atau anggota-anggota kelompok tersebut. Fokus akuntansi pertanggungjawaban adalah unit-unit organisasi yang bertanggungjawab untuk menyelesaikan kegiatan atau mencapai tujuan tertentu”.

Definisi di atas menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh manajer terhadap unit yang berada dalam kewenangannya tidak bersifat absolut melainkan signifikan. Setiap faktor dalam organisasi dikatakan dapat dikendalikan apabila manajer dapat memberikan pengaruh yang berarti terhadap faktor tersebut. Walaupun dalam jangka panjang, semua faktor akan terkendalikan oleh seseorang dalam organisasi dan sebaliknya, hanya sedikit faktor yang dapat dikendalikan dalam jangka pendek. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sebuah alat ukur prestasi manajemen, sejauhmana ia menggunakan pengaruhnya (wewenang) dalam memanfaatkan faktor-faktor dalam organisasi dalam rangka mencapai tujuan tertentu yang dibebankan kepadanya.

Menurut Mulyadi (2001, hal. 166) bahwa :

“akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi aktiva, pendapatan, atau biaya yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggungjawab atau pusat pertanggungjawaban tertentu. Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan metoda pengendalian biaya yang dikembangkan kemudian setelah sistem biaya standar”.

Dari beberapa pengertian akuntansi pertanggungjawaban di atas dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu konsep yang berfokus pada manajer atau individu atau kelompok tertentu yang bertanggungjawab terhadap aktivitasnya dan bagaimana mereka mengendalikan aktiva, biaya, dan

pendapatan yang berada dalam kewenangannya. Dalam organisasi, pada dasarnya tidak ada aktiva, pendapatan dan biaya yang tidak terkendalikan. Bila suatu aktiva, pendapatan atau biaya tidak dapat dikendalikan oleh seorang manajer maka manajer lainnya atau manajer di atasnya mungkin dapat mengendalikannya karena masing-masing manajer melaksanakan tugasnya berdasarkan wewenang yang diberikan oleh manajer di atasnya. Pendelegasian wewenang ini menjadikannya dapat mengendalikan semua yang berada di bawah wewenangnya. Dari wewenang ini timbul tanggung jawab. Manajer harus dapat mempengaruhi secara signifikan aktiva, biaya atau pendapatan yang berada dalam tanggung jawabnya. Akuntansi pertanggungjawaban dapat memberikan informasi mengenai pelaksanaan wewenang tersebut dan bagaimana manajer mengendalikan *input* dan *output* dari unit usaha yang dipimpinnya.

Dalam rangka memastikan bahwa manajer-manajer hanya menerima informasi yang diperlukan saja, akuntan manajemen sudah sepantasnya memahami tanggung jawab setiap manajer. Yakni, akuntan manajemen haruslah mengetahui jenis keputusan pengendalian apa yang diambil oleh manajer. Terdapat dua pertimbangan penting dalam penyerahan tanggung jawab kepada para manajer. Pertama, manajer yang bertanggungjawab sewajarnya dilibatkan dalam penyusunan rencana untuk unit yang terhadapnya manajer memegang kendali. Kedua, manajer seharusnya hanya bertanggungjawab atas biaya, asset atau pendapatan yang dipegang dan dikendalikan oleh manajer tersebut. Walaupun definisi akuntansi pertanggungjawaban yang dikemukakan oleh para ahli di atas berbeda-beda

berdasarkan sudut pandangnya masing-masing, namun pada intinya sama, yaitu mengakui adanya pusat-pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi.

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, setiap bidang pertanggungjawaban menyusun anggaran biaya dan penghasilannya masing-masing dengan memperhatikan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Anggaran yang sudah disusun untuk tiap bidang pertanggungjawaban digunakan sebagai alat ukur pelaksanaannya masing-masing. Dalam akuntansi pertanggungjawaban setiap divisi atau bagian pertanggungjawaban atas apa yang dihasilkan oleh bagiannya. Unit-unit kerja dalam divisi tersebut memberikan laporan sehingga informasi yang ada dalam laporan tersebut dapat dipantau oleh manajer divisi atau departemen yang bertanggungjawab.

2.2 Syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Suatu perusahaan yang menggunakan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban harus memiliki syarat sebagai berikut :

1. Memiliki struktur organisasi yang baik.
2. Memiliki sistem akuntansi yang sejalan dan disesuaikan dengan pusat pertanggungjawaban.
3. Anggaran atau budget harus disusun menurut pusat-pusat pertanggungjawaban.
4. Terdapat sistem pelaporan pendapatan dan biaya dari manajer yang sesuai dengan tanggung jawab.
5. Untuk akuntansi pertanggungjawaban biaya, harus ada pemisahan antara biaya yang dapat dikendalikan dengan biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

6. Harus ada akibat baik berupa penghargaan (*reward*) sebagai akibat prestasinya sesuai dengan ukuran tanggung jawab.

2.3 Pengertian Pusat Pertanggungjawaban

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, laporan prestasi disiapkan untuk setiap segmen. Segmen dapat berupa departemen, bagian-bagian yang lebih kecil dari departemen atau kelompok departemen yang beroperasi di bawah kendali dan wewenang seorang manajer yang bertanggungjawab. Setiap unit organisasi yang disiapkan laporan prestasinya disebut pusat pertanggungjawaban. Menurut Anthony (2002, hal. 111) bahwa :

“Pusat Pertanggungjawaban merupakan organisasi yang dipimpin oleh manajer yang pertanggungjawaban terhadap aktivitas yang dilakukan”.

Pada hakikatnya, perusahaan merupakan kumpulan pusat-pusat pertanggungjawaban, yang masing-masing direpresentasikan oleh sebuah kotak dalam bagan organisasi. Setiap pusat pertanggungjawaban memiliki tugas yang dibebankan oleh perusahaan. Masing-masing pusat pertanggungjawaban memiliki berperan penting dalam mencapai cita-cita perusahaan. Cita-cita tersebut dapat dicapai dengan adanya kerjasama diantara pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi. Setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai *input* dan *output* tersendiri yang biasanya merupakan *input* atau *output* pusat pertanggungjawaban yang lain. Karena adanya konsep *input* dan *output*, maka kinerjanya diukur berdasarkan kriteria efisiensi dan efektivitas. Efisiensi adalah rasio *output* terhadap

input, sementara efektivitas merupakan hubungan antara *output* yang dihasilkan oleh suatu pusat pertanggungjawaban dengan tujuannya. Menurut Sukarno (2002, hal.35) bahwa :

“Pusat Pertanggungjawaban adalah unit kerja yang dipimpin oleh orang yang memegang tanggung jawab”.

Definisi di atas menyatakan bahwa pusat pertanggungjawaban memberikan manfaat terhadap organisasi yang menggunakannya, diantaranya adalah memperbaiki mutu keputusan yang diambil oleh pimpinan, mengurangi beban manajemen puncak karena adanya pendelegasian wewenang serta memberikan ruang yang seluas-luasnya bagi para manajer pusat pertanggungjawaban untuk mengembangkan inovasi atau kreativitasnya sebagai upaya untuk mengukur prestasi. Bentuk inovasi atau kreativitas tersebut haruslah dapat bermanfaat dalam pencapaian tujuan perusahaan. Dari beberapa pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan suatu sub unit organisasi yang biasanya dipimpin oleh seorang manajer dengan perencanaan dan sistem pengendalian yang berbeda sesuai dengan tanggung jawab masing-masing.

2.4 Karakteristik Pusat Pertanggungjawaban

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, laporan-laporan kinerja disusun untuk departemen-departemen, segmen-segmen dari departemen-departemen atau pengelompokan-pengelompokan dari departemen-departemen yang beroperasi di bawah kendali dan otoritas manajer yang bertanggungjawab. Setiap unit organisasional terhadapnya laporan kinerja disusun, diidentifikasi sebagai sebuah

pusat pertanggungjawaban. Pusat-pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) dapat diklasifikasikan berdasarkan lingkup tanggung jawab (*scope of responsibility*) yang diserahkan dan otorisasi pengambilan keputusan (*decision-making authority*) yang diberikan kepada manajer.

Dalam organisasi perusahaan, penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolak ukur kinerjanya. Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab. Suatu pusat pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran. Masukan suatu pusat pertanggungjawaban yang diukur dalam satuan uang disebut dengan biaya, sedangkan keluaran suatu pusat pertanggungjawaban yang dinyatakan dalam satuan uang disebut pendapatan. Hubungan antara masukan dan keluaran suatu pusat pertanggungjawaban mempunyai karakteristik tertentu, yaitu :

1. Pusat Biaya (*Cost Center*). Menurut Anthony dan Govindarajan (2002, hal. 117)

bahwa :

“Pusat Biaya adalah pusat dimana seluruh input diukur dalam bentuk jumlah uang namun outputnya tidak diukur dengan cara yang sama. Setiap pusat pertanggungjawaban mengkonsumsi masukan dan menghasilkan keluaran. Dalam pusat ini, keluarannya tidak perlu diukur, hal ini disebabkan karena kemungkinan keluaran pusat biaya tersebut tidak dapat diukur secara kuantitatif”.

Pusat biaya memiliki dua jenis umum yang berbeda. Yang pertama adalah pusat biaya teknik yang merupakan biaya-biaya yang jumlahnya secara tepat dan

memadai, dapat diestimasi dengan keandalan yang wajar. Dan yang kedua adalah pusat biaya kebijakan yang merupakan biaya yang tidak tersedia estimasi tekniknya.

2. Pusat Pendapatan (*Revenue Center*). Menurut Anthony dan Govindarajan (2002, hal. 115) bahwa :

“Pusat Pendapatan adalah unit-unit penjualan / pemasaran yang tidak memiliki wewenang untuk menetapkan harga jual dan tidak bertanggungjawab atas harga pokok barang-barang yang dipasarkan. Pada pusat pendapatan, manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan pusat pertanggungjawaban tersebut. Manajer pusat pendapatan diukur kinerjanya dari pendapatan yang diperoleh pusat pertanggungjawabannya dan tidak dimintai pertanggungjawaban mengenai masukannya, karena manajer tersebut tidak dapat mempengaruhi pemakaian masukan tersebut”.

Pada kenyataannya, pendapatan banyak dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti selera pasar. Meskipun demikian, manajer harus mampu mengkaji dan menganalisis pengendalian biaya yang dikeluarkan dalam rangka meningkatkan pendapatan perusahaan. Manajer harus dapat menentukan apakah peningkatan biaya berbanding lurus dengan peningkatan pendapatan.

3. Pusat Laba (*Profit Center*). Menurut Anthony dan Govindarajan (2002, hal. 167) bahwa :

“ketika kinerja financial suatu pusat pertanggungjawaban diukur dalam ruang lingkup laba (yaitu selisih antara pendapatan dan pengeluaran), maka pusat ini disebut sebagai pusat laba. Pada pusat laba, manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan dan biaya pusat pertanggungjawaban tersebut. Suatu pusat pertanggungjawaban merupakan pusat laba jika manajemen puncak menghendaki untuk mengukur pusat pertanggungjawaban tersebut dalam satuan rupiah dan manajer pusat pertanggungjawaban tersebut diukur kinerjanya atas dasar selisih antara pendapatan biaya”.

Pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban yang terpenting. Wewenangnya pun lebih luas karena meliputi pendapatan dan biaya. Hampir semua unit bisnis merupakan pusat laba. Manajer unit bisnis memiliki kendali yang lebih luas untuk mengembangkan produk, memproses atau memproduksi dan memasarkan. Bila manajer telah bertanggungjawab terhadap pendapatan dan biaya di unit organisasinya, maka telah dianggap bertanggungjawab terhadap laba bersih sehingga dapat disebut sebagai pusat laba.

4. Pusat Investasi (*Investment Center*) adalah :

“pusat laba yang manajernya diukur prestasinya dengan menghubungkan laba yang diperoleh pusat pertanggungjawaban tersebut dengan investasi yang bersangkutan. Ukuran prestasi manajer pusat investasi dapat berupa ratio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut”.

Pusat investasi lebih berfokus pada kendali atas biaya, pendapatan, laba dan investasi yang ada di bawah kewenangannya. Kalau investasi diidentifikasi dengan *asset*, maka pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang dinilai dari kemampuan manajer untuk memanfaatkan *asset* perusahaan. Kemampuan tersebut diukur melalui keuntungan yang diperoleh perusahaan atas pemanfaatan *asset*.

Dari beberapa pengertian di atas dapat pula ditarik kesimpulan bahwa pusat-pusat pertanggungjawaban digolongkan menurut sifat *input* atau *output* moneter yang diukur untuk tujuan pengendalian. Penggolongan suatu unit usaha didasarkan berdasarkan atas *input* atau *output* yang dapat dikendalikan oleh unit tersebut, dalam hal ini yang menjadi tanggung jawab adalah manajernya. Dari penggolongan tersebut

selanjutnya akan mudah untuk menilai sejauhmana unit tersebut melaksanakan tanggungjawabnya.

2.5 Penilaian Kinerja Pusat Pertanggungjawaban

Kegiatan terakhir dari proses pengendalian manajemen adalah menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Prestasi kerja pada intinya dapat dilihat dari efisiensi dan efektif tidaknya suatu pusat pertanggungjawaban menjalankan tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Adapun kinerja pusat pertanggungjawaban menurut Mulyadi (2001, hal. 436) terdiri dari :

1. Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan (*Revenue Center*).

Menurut Mulyadi (2001, hal. 436) bahwa :

“Informasi akuntansi yang dipakai sebagai ukuran kinerja manajer pusat pendapatan adalah pendapatan. Jika pusat pendapatan hanya menjual produk atau jasanya kepada pihak luar perusahaan, pengukuran pendapatan dilaksanakan dengan mudah yaitu dengan cara mengalikan kuantitas produk atau jasa yang dijual dengan harga jual yang dibebankan kepada pelanggan. Untuk pengukuran kinerja pusat pendapatan, seluruh pendapatan baik yang berasal dari transaksi penjualan produk atau jasa kepada pihak luar perusahaan maupun dari transfer produk atau jasa kepada pusat pertanggungjawaban lain dalam perusahaan, dipakai sebagai tolak ukur kinerja manajer pusat pendapatan”.

Selain harga transfer produk, masalah yang harus mendapat perhatian dalam pengukuran kinerja pusat pendapatan adalah memilih metode pengakuan pendapatan. Pendapatan dapat diakui saat pesanan dibuat, ketika pesanan dikirim atau ketika uang kas diterima. Perbedaan pengakuan bisa memberikan hasil yang berbeda terhadap jumlah pendapatan yang dihasilkan.

2. Penilaian Kinerja Pusat Biaya (*Expense Center*).

Menurut Mulyadi (2001, hal. 436) bahwa :

“Informasi akuntansi yang dipakai sebagai ukuran kinerja manajer pusat biaya adalah biaya. Banyak masalah yang timbul dalam pengukuran biaya sebagai ukuran kinerja, karena tidak ada biaya yang seratus persen dapat dikendalikan oleh manajer yang memiliki wewenang untuk mengendalikan pusat biaya. Masalah yang timbul dalam penggunaan biaya sebagai ukuran kinerja manajer pusat biaya adalah masalah perilaku biaya dimana seringkali terdapat kerancuan antara variabilitas dengan terkendalikannya suatu biaya. Variabilitas biaya merupakan perilaku biaya dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan sedangkan terkendalikannya biaya bersangkutan dengan hubungan biaya dengan wewenang yang dimiliki oleh manajer tertentu”.

Untuk mengukur kinerja pusat biaya, berbeda antara pusat biaya kebijakan dan pusat biaya teknik. Jika pusat biaya teknik diukur melalui *output* atau biaya yang seminimal mungkin untuk mencapai hasil yang ditetapkan, maka pada pusat biaya kebijakan, biaya yang kurang dari target justru dapat mengindikasikan bahwa manajer tidak bekerja secara maksimal karena biaya yang seharusnya dikeluarkan tapi tidak dikeluarkan mungkin saja mengakibatkan hasil yang diharapkan tidak optimal.

3. Penilaian Kinerja Pusat Laba (*Profit center*).

Menurut Mulyadi (2001, hal. 439) bahwa :

“Penilaian kinerja pusat laba membandingkan antara laba yang sesungguhnya dicapai dan laba menurut anggaran. Terdapat dua jenis pengukuran profitabilitas dalam pusat laba. Pertama, pengukuran prestasi manajemen, yaitu mengukur keberhasilan manajer. Ukuran ini digunakan untuk perencanaan, koordinasi, dan pengendalian aktivitas harian serta sebagai alat untuk memotivasi manajer. Kedua, pengukuran prestasi ekonomi yaitu mengukur keberhasilan pusat laba sebagai kesatuan ekonomi”.

Mengukur laba dalam suatu pusat laba melibatkan penilaian yang berkaitan dengan bagaimana pendapatan dan pengeluaran diukur. Metoda pengakuan sangatlah penting. Penilaian-penilaian yang berhubungan dengan pengukuran pendapatan dan biaya-biaya harus dipertimbangkan, tidak hanya berdasarkan teknik akuntansi, tapi juga berdasarkan pertimbangan perilaku. Pendapatan dan beban yang dimasukkan dalam laporan manajer adalah yang dapat dipengaruhi oleh tindakan manajer.

Dari masing-masing pusat penilaian kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja diukur berdasarkan tanggung jawab dari unit-unit tersebut. Bila suatu unit bertanggungjawab terhadap pengendalian pendapatan, maka kinerjanya diukur berdasarkan pendapatan yang dihasilkan. Sementara bila unit tersebut bertanggungjawab atas pengendalian biaya, maka kinerjanya diukur berdasarkan biaya dan unit yang bertanggungjawab untuk pengendalian laba, kinerjanya dinilai berdasarkan anggaran dan yang terealisasi.

2.6 Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Manfaat informasi akuntansi pertanggungjawaban menurut Mulyadi (2001, hal. 174) adalah sebagai berikut :

Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran, sedangkan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa lalu bermanfaat sebagai :

1. Penilaian manajer pusat pertanggungjawaban.
2. Pemotivasi manajer. Informasi akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat bagi manajemen untuk :
 - a. Mengelola aktivitas, dengan cara mengarahkan usaha manajemen dalam mengurangi dan akhirnya menghilangkan biaya bukan penambah nilai.
 - b. Memantau efektivitas program pengelolaan aktivitas.

Secara garis besar, sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu alat bagi manajemen untuk mengendalikan biaya yang tidak hanya terbatas pada biaya produksi saja, namun meliputi pengendalian biaya non produksi. Sistem ini menghubungkan antara manajer yang memiliki wewenang atas terjadinya suatu pengeluaran kemudian mempertanggungjawabkan wewenangnya atas pengendalian pengeluaran tersebut.

2.7 Pengertian, Fungsi dan Karakteristik Anggaran

Menurut Mulyadi (2001, hal. 488) bahwa :

“Anggaran adalah rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun”.

Penyusunan anggaran tidak berdiri sendiri, tetapi merupakan suatu bagian dari rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan anggaran. Anggaran yang tidak sejalan dengan rencana jangka panjang maka akan membuat aktivitas perusahaan akan menyimpang dari program yang telah disusun. Kemudian menurut Sukarno (2002, hal. 169) bahwa :

“Anggaran adalah rencana yang terorganisasi dan menyeluruh, dinyatakan dalam unit moneter untuk operasi dan sumber daya suatu perusahaan selama periode tertentu di masa yang akan datang”.

Suatu anggaran merupakan gambaran harapan-harapan manajemen di masa yang akan datang dalam bentuk kuantitatif, sehingga dapat diukur secara pasti sejauhmana hasil yang akan dan telah dicapai. Harapan-harapan tersebut disusun dalam suatu mekanisma rencana untuk berbagai aktivitas dan operasi perusahaan yang dilakukan secara sadar dan positif berdasarkan pada biaya historis. Sedangkan menurut Garrison dan Noreen (2000, hal. 342) bahwa :

“Anggaran adalah rencana rinci tentang perolehan dan penggunaan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya untuk suatu periode tertentu”.

Anggaran menggambarkan rencana untuk masa yang akan datang yang diekspresikan dalam istilah-istilah keuangan yang formal. Anggaran sebagai alat pengendalian sebelum aktivitas yang sebenarnya dilaksanakan. Anggaran haruslah bersifat komprehensif dan memberikan gambaran yang jelas bagaimana suatu target akan dicapai. Dari pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan suatu rencana kerja yang menggambarkan secara rinci bagaimana sumber daya diperoleh dan dikelola oleh perusahaan dalam suatu periode tertentu. Dalam penyusunan anggaran, program-program diterjemahkan sesuai dengan tanggung jawab setiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian dari program tersebut. Penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran setiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian dari program. Penyusunan

anggaran memerlukan kerjasama para manajer dari berbagai jenjang organisasi. Adapun manfaat anggaran bagi perusahaan menurut Garrison dan Noreen (2000, hal. 343) adalah sebagai berikut :

1. Anggaran merupakan alat komunikasi bagi rencana manajemen melalui organisasi.
2. Anggaran memaksa manajer untuk memikirkan dan merencanakan masa depan. Bila penyiapan anggaran tidak diperlukan, maka akan terlalu banyak manajer yang harus menghabiskan waktunya untuk mengatasi berbagai masalah darurat.
3. Proses penganggaran merupakan alat alokasi sumber daya pada berbagai bagian dari organisasi agar dapat digunakan seefektif mungkin.
4. Proses penganggaran dapat mengungkapkan adanya kemandegan potensial sebelum terjadinya.
5. Anggaran mengkoordinasikan aktivitas seluruh organisasi dengan cara mengintegrasikan rencana dari berbagai bagian. Penganggaran ikut memastikan agar setiap orang dalam organisasi mengarah pada sasaran yang sama.
6. Anggaran menentukan tujuan dan sasaran yang dapat berlaku sebagai *benchmark* untuk mengevaluasi kinerja pada waktu berikutnya.

Anggaran yang baik memiliki karakteristik berikut :

1. Anggaran disusun berdasarkan program.

Penyusunan program merupakan proses pengambilan keputusan mengenai program yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dan penaksiran sumber yang dialokasikan kepada setiap program tersebut.

2. Anggaran disusun berdasarkan karakteristik pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi perusahaan.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian.

BAB III

METODA PENELITIAN

3.1 Daerah dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kota Makassar dalam rangka mengumpulkan data yang relevan dengan objek yang diteliti, maka penulis dalam hal ini mengadakan penelitian dan mengumpulkan data pada PT. Telkom (Persero) – Kandatel Makassar.

Waktu yang digunakan dalam mengadakan penelitian dan mengumpulkan data selama 2 (dua) bulan, yaitu bulan April sampai dengan bulan Juni tahun 2006 dengan mengumpulkan data dan informasi dari pihak yang terkait.

3.2 Metoda Pengumpulan Data

Adapun metoda pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Observasi (pengamatan) yaitu melakukan pengamatan secara langsung ke PT. Telkom (Persero) – Kandatel Makassar.
2. Interview (wawancara) yaitu melakukan wawancara langsung dengan responden, dengan menggunakan pedoman wawancara yang telah disediakan.
3. Dokumentasi yaitu penelitian ini dilakukan dengan mempelajari literatur terbitan atau publikasi khusus dari PT. Telkom (Persero) – Kandatel Makassar.

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

1. Data Kuantitatif yaitu jenis data yang berbentuk angka-angka yang diperoleh dari laporan perusahaan dan hasil penelitian.
2. Data Kualitatif yaitu jenis data yang berbentuk informasi lisan dan tulisan.

3.3.2 Sumber Data

1. Data Primer, yaitu data yang diperoleh melalui wawancara dengan pihak-pihak yang berhubungan dengan penelitian. Dalam melakukan wawancara, penulis mengajukan beberapa pertanyaan, antara lain :
 1. Jelaskan pusat-pusat pertanggungjawaban pada PT. Telkom (Persero) - Kandatel Makassar !
 2. Jelaskan dengan singkat akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Telkom (Persero) - Kandatel Makassar !
 3. Biaya-biaya apa saja yang dimasukkan ke dalam biaya terkendali dan biaya tak terkendali ?
 4. Metoda analisis apa yang digunakan dalam mengevaluasi akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Telkom (Persero) - Kandatel Makassar ?

2. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dari dokumen-dokumen berupa bukti-bukti perusahaan yang berkaitan langsung dengan pokok bahasan ini, serta dengan melakukan studi kepustakaan yang ada hubungannya dengan penulisan ini.

3.4 Metoda Analisis

Dalam membahas masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis menggunakan metoda analisis perbandingan (*comparative analysis method*), yaitu metoda analisis rasio keuangan khusus anggaran (*budget*) sebagai pengukuran kinerja keuangan. Pengukuran kinerja keuangan yang digunakan yaitu *Minimum Telkom Revenue (MTR)*, *Distributed Telkom Revenue (DTR)*, *Operating Ratio (OR)*, *Profit Margin*, serta menganalisis *varians* setiap pusat pertanggungjawaban.

Analisis *varians* dilakukan hanya berdasarkan total anggaran dan total realisasi pada laporan pertanggungjawaban anggaran dan realisasi PT. Telkom (Persero) – Kandatel Makassar karena dalam penyajian laporan pertanggungjawaban anggaran tidak dipisah menurut divisi atau bagiannya masing-masing tetapi langsung ditotal secara keseluruhan.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Susunan Organisasi KANDATEL Kelas Khusus Divre VII

1. Bagian Pengembangan

Bagian pengembangan merupakan unit kerja teknostruktur yang bertanggung jawab atas penyediaan rumusan strategis, kebijakan, metoda dan program-program, teknik, pelayanan, pemasaran pengembangan usaha dan pengendalian kinerja KANDATEL. Bagian Pengembangan terdiri dari: Kelompok Analisis Lingkungan Luar, bertanggung jawab atas penyediaan data/informasi eksternal yang mempengaruhi usaha serta pelaksanaan analisis makro demand di KANDATEL.

- Kelompok Analisis Kapabilitas Internal perusahaan, bertanggung jawab atas pelaksanaan pengukuran dan evaluasi data/informasi kapabilitas internal KANDATEL.

2. Bagian Sumber Daya Manusia

Bagian Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan unit kerja pendukung yang bertanggung jawab atas penyediaan dukungan SDM kepada seluruh unit kerja dalam perencanaan, pendayagunaan, pengembangan dan pengadministrasian serta dukungan iklim kerja yang

nyaman agar dapat menunjang peningkatan produktifitas kerja untuk memenuhi tanggung jawab tersebut, bagian SDM mempunyai fungsi :

- 1) Perencanaan pembinaan dan pengembangan SDM
- 2) Pengelolaan administrasi SDM
- 3) Pengelolaan data dan kompensasi serta benefit SDM

Bagian SDM terdiri dari:

- Urusan Perencanaan, Pembinaan bertanggung jawab atas perencanaan, pembinaan dan bimbingan karir SDM dan Pengembangan SDM, kebutuhan, Pengembangan, serta penyediaan sistem dan prosedur SDM.
- Urusan Administrasi SDM, bertanggung jawab atas penyelenggaraan tata usaha pegawai dan pensiun, penyelenggaraan tata usaha kesejahteraan, kesehatan dan keselamatan kerja, serta penyelenggaraan penghargaan dan penertiban.

3. Bagian Keuangan

Merupakan unit kerja pendukung yang menyelenggarakan sistem akuntansi sesuai dengan kebijakan perusahaan. Untuk memenuhi tanggung jawab tersebut, bagian keuangan mempunyai fungsi :

- 1) Pengelolaan Perbendaharaan
- 2) Pengelolaan Anggaran
- 3) Pelaksanaan Akuntansi

Bagian Keuangan terdiri atas:

- Urusan Anggaran, bertanggungjawab atas pengelolaan anggaran pendapatan dan anggaran biaya. Urusan Akuntansi, bertanggung jawab atas penyelenggaraan akuntansi keuangan, akuntansi manajemen dan pemeriksaan pertanggungjawaban keuangan.

4. Jaringan Akses Pelanggan (JARAKSES)

Dinas JARAKSES merupakan unit operasional yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran operasi dan pemeliharaan jaringan pelanggan yang meliputi jaringan kabel dan non kabel.

Untuk melaksanakan tanggungjawab tersebut, maka Dinas JARAKSES mempunyai fungsi :

- 1) Evaluasi dan analisa konfigurasi dan unjuk kerja jaringan pelanggan (kabel dan non kabel) serta peningkatan kompetensi SDM.
- 2) Perencanaan anggaran dan rehabilitasi serta penggambaran peta/konfigurasi jaringan pelanggan.
- 3) Penyelenggaraann tata usaha dan logistik untuk menunjang pengoperasian dan pemeliharaan serta perbaikan jaringan pelanggan (kabel dan non kabel) termasuk pengelolaan Siska/Siskamaya.

Dinas Jaringan Akses Pelanggan terdiri dari:

- Kelompok spesialisasi, bertanggungjawab atas penyediaan dukungan Kepala Dinas JARAKSES dalam perumusan dan pengendalian program-

program operasi dan pemeliharaan jaringan pelanggan. Meliputi konfigurasi dan unjuk kerja jaringan kabel/non kabel serta penerapan SOP/SMP serta kompetensi SDM.

- Sub Dinas Program, bertanggungjawab atas perencanaan anggaran kebutuhan operasi dan pemeliharaan jaringan pelanggan, rehabilitasi jaringan pelanggan dan sistem duct, penggambaran peta/konfigurasi jaringan pelanggan, koordinasi dengan instansi terkait, pihak ketiga serta mengelola operasi Siska/Siskamaya dan pengadministrasian master kabel dan non kabel data jaringan.

5. Dinas Marketing

Dinas Marketing merupakan unit operasional yang bertanggungjawab atas pencapaian sasaran operasional pemasaran dan pelayanan jasa telekomunikasi.

Untuk menyelenggarakan tanggungjawab tersebut maka dinas marketing mempunyai fungsi :

- 1) Pengelolaan pemasaran
- 2) Pengelolaan pelayanan kepada pengguna jasa telepon
- 3) Pengelolaan operasi telepon
- 4) Pengelolaan hubungan telegrap
- 5) Pengelolaan telepon umum dan wartel

Dinas Niaga terdiri dari :

- Kelompok Pemasaran, bertanggungjawab atas pengelolaan pemasaran dan penjualan jasa telekomunikasi, pengoperasian SIMYAN/SIMOPSAR, pemasaran khusus/telemarketing dan 162 dalam rangka memenuhi keinginan dan kepuasan pelanggan.

6. Unit Pengamanan Swakarsa

Unit Pengamanan Swakarsa merupakan pembantu deputy yang bertanggungjawab atas pengelolaan pengamanan asset perusahaan yang berada pada pengamanan KANDATEL. Untuk memenuhi tanggung jawab tersebut, maka unit pengamanan swakarsa mempunyai fungsi :

- 1) Membina kesiapan tugas dan profesionalisme petugas satpam
- 2) Pengendalian pelaksanaan tugas satpam di KANDATEL dan Kancatel
- 3) Membina penyelenggaraan administrasi umum (kepegawaian, keuangan, logistik, kesekretariatan dan administrasi Pengamanan).
- 4) Membuat laporan rutin dan insidental
- 5) Melaksanakan koordinasi baik secara internal maupun secara eksternal dalam pelaksanaan pengamanan swakarsa dan bantuan pengamanan.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Analisis Laporan Pertanggungjawaban Pusat Biaya Pada PT. Telkom (Persero) - Kandatel Makassar

Untuk mengetahui penyebab timbulnya penyimpangan-penyimpangan yang terjadi antara realisasi anggaran dengan anggarannya maka laporan pertanggungjawaban biaya perlu dianalisis. Penjelasan dari *varians* yang terjadi pada laporan realisasi dan anggaran biaya (tabel 2) adalah sebagai berikut :

- **Beban Pemasaran**

Adanya *varians* yang merugikan sebesar Rp.74.167.000,00 yang disebabkan peningkatan kegiatan promosi untuk memperkenalkan produk / jasa PT. Telkom. ..

Tabel 2
Laporan Realisasi dan Anggaran Biaya
Posisi : 1 Januari s/d 31 Desember 2004

Dalam ribuanrupiah

No	Uraian Akun	Anggaran s/d Des 2004	Realisasi s/d Des 2004	Selisih	
				Rp	%
				3 - 4	4/3 x 100
1	2	3	4	5	6
	Biaya Terkendali :				
	Biaya Pemasaran				
1	Micro Demand	109.380	286.167	(176.787)	50,64
2	Promosi	427.031	389.142	37.889	91,13
3	Pemasaran lainnya	447.117	382.386	64.731	85,52
4	Total Biaya Pemasaran	983.528	1.057.695	(74.167)	84,08

	Biaya Umum & Adm				
1	PD Umum & Adm	222.000	216.274	5.726	97,42
2	PD Pindahan	240.292	494.649	(254.357)	205,85
3	PMT dan ISO	20.835	56.791	(35.956)	272,57
4	Rapat	343.689	300.137	43.552	87,33
5	Pembinaan Karyawan (IBO)	261.525	272.460	(10.935)	104,18
6	Pelatihan	780.000	878.642	(98.642)	112,65
7	Alat Tulis dan Cetak	531.934	512.686	19.248	96,38
8	Media Massa	58.289	68.220	(9.931)	117,04
9	Bantuan Sosial	23.996	25.215	(1.219)	105,08
10	Biaya Umum & Adm Lainnya	197.669	155.526	42.143	78,68
11	Total Biaya Umum Dan Administrasi	2.680.229	2.980.600	5.501.610 (300.371)	0,22 111,21
	Biaya Operasi dan Pemeliharaan (BODP)				
1	BODP Peralatan SISFO	408.343	321.905	86.438	78,83
2	BODP Inventaris Kantor	439.940	294.192	145.748	66,87
3	PD Ophar	195.302	126.209	69.093	64,62
4	BODP Gedung	1.288.306	1.183.257	105.049	91,85
5	BODP Terminal	435.703	439.529	(3.826)	100,88
6	BODP Sentral Telepon	376.170	356.516	19.654	94,78
7	BODP Sentral Telex	20.770	11.759	9.011	56,61
8	BODP Transmisi	145.470	103.627	41.843	71,24
9	BODP Catu Daya	486.681	434.845	51.836	89,35
10	BODP Listrik, Air dan Gas	3.337.466	4.536.296	(1.198.830)	135,92
11	BODP Akses Pelanggan	2.066.319	2.203.385	(137.066)	106,63
12	BODP Kendaraan Bermotor	629.630	621.892	7.738	98,77
13	Total Biaya Operasi dan Pemeliharaan (BODP)	9.830.100	10.633.412	(803.312)	108,17

	Biaya Pengamanan				
1	Pengamanan Intern	22.652	23.502	(850)	103,75
2	Pengamanan Ekstern	15.663	18.885	(3.222)	120,57
3	Satpam	902.184	1.122.758	(220.574)	124,45
4	Kartu Pengenal	5.920	2.750	3.170	46,45
5	Total Biaya Pengamanan	946.419	1.167.895	(221.476)	123,40
	Biaya tak terkendali:				
	Biaya Karyawan				
1	Gaji Dasar	4.992.272	4.863.335	128.937	97,41
2	Gaji dan Tunjangan Gaji	28.545.805	27.454.556	1.091.249	96,17
3	Tunjangan Posisi	5.513.380	4.845.281	668.099	87,88
4	Tunjangan konjungtur	10.748.507	10.536.358	212.149	98,03
5	Tunjangan prestasi	4.566.403	4.359.661	206.742	95,47
6	Tunjangan PPh Psl 21	2.520.328	2.653.113	(132.785)	105,27
7	Uang Lembur	204.465	196.808	7.657	96,25
8	Tunjangan Diluar gaji	4.776.181	4.880.271	(104.090)	102,18
9	Akomodasi	3.363.361	3.748.948	(385.587)	111,46
10	Kesehatan	719.003	1.216.714	(497.711)	169,22
11	Karyawan Lainnya	666.241	809.117	(142.876)	121,45
12	Total Biaya karyawan	66.615.946	65.564.162	1.051.784	98,42
	Biaya Penyisihan				
	Piutang Usaha (PU)				
1	Biaya Penyisihan PU	1.410.091	2.070.290	(660.199)	146,82
2	Total Biaya Penyisihan PU	1.410.091	2.070.290	(660.199)	146,82
	Biaya Sewa Prasarana				
1	Biaya Sewa Prasarana	1.847.965	2.253.009	(405.044)	121,92
2	Total Biaya Sewa Prasarana	1.847.965	2.253.009	(405.044)	121,92

Sumber Data : PT. Telkom (Persero) - Kandatel Makassar

- Biaya Umum dan Administrasi

Varians merugikan sebesar Rp 300.371.000,00 yang disebabkan antara lain banyaknya karyawan yang melakukan perjalanan dinas umum & administrasi, peningkatan penggunaan dan harga alat tulis & cetak, banyaknya dokumen yang harus dikirimkan dan tingginya beban penggunaan media massa.

- Biaya Karyawan

Adanya *varians* menguntungkan sebesar Rp 1.051.784.000,00 yang disebabkan adanya tunjangan-tunjangan yang tidak melebihi dari anggaran yang telah ditetapkan, sehingga dapat dikatakan mampu mengelola biaya-biaya tersebut dengan baik.

Realisasi beban perjalanan dinas pindahan, pelatihan, serta beban karyawan lainnya semuanya telah melebihi jumlah anggaran yang telah ditetapkan. Untuk beban yang melebihi anggaran yang telah ditetapkan disebabkan karena :

- a. Biaya perjalanan dinas pindahan (205,85%), peningkatannya disebabkan oleh banyaknya karyawan yang dimutasikan ke tempat lain.
- b. Biaya pelatihan (112,65%), peningkatannya disebabkan oleh banyaknya program pelatihan untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan.
- c. Biaya kesehatan (169,22%), peningkatannya disebabkan oleh meningkatnya jumlah karyawan yang melakukan pengobatan.
- d. Biaya karyawan lainnya (121,45%), peningkatannya disebabkan oleh banyaknya pemberian tanda jasa untuk para karyawan.

- Pada biaya pengamanan terjadi *varians* merugikan sebesar Rp 221.476.000,00 yang disebabkan pembuatan kartu pengenalan yang berlebihan, gaji satpam telah terealisasi serta adanya pelaksanaan pengamanan saluran yang membutuhkan biaya cukup besar.
- Pada biaya operasi dan pemeliharaan terjadi *varians* merugikan sebesar Rp 786.652.000,00 yang disebabkan bertambahnya biaya pemeliharaan gedung, bertambahnya pemakaian listrik, air dan gas serta berkurangnya BODP inventaris kantor dan BODP peralatan SISFO yang membuat unit SISFO tidak dapat melakukan perluasan kerja.

Realisasi BODP catu daya dan perjalanan dinas ophar tidak melebihi anggaran yang ditetapkan sehingga hasil yang diperoleh dianggap merugikan.

5.2. Analisis Laporan Pertanggungjawaban Pusat Pendapatan Pada PT. Telkom (Persero) - Kandatel Makassar

Laporan pertanggungjawaban pusat pendapatan perlu dianalisis untuk mengetahui berapa besar penyimpangan (*varians*) yang terjadi, persentase *varians* dan penyebab timbulnya penyimpangan tersebut. Persentase *varians* di bawah angka 100 memperlihatkan realisasi suatu akun belum mencapai anggaran yang telah ditetapkan, sedangkan persentase *varians* di atas angka 100 memperlihatkan realisasi suatu akun telah mencapai atau bahkan melebihi anggaran yang telah ditetapkan.

Analisis terhadap laporan pertanggungjawaban pendapatan pada PT. Telkom (Persero) - Kandatel Makassar adalah sebagai berikut:

a. Pendapatan Usaha

Pendapatan usaha pencapaiannya sebesar 96,80% dan terdapat *varians* merugikan sebesar Rp 10.883.590.000,00 yang disebabkan oleh adanya realisasi anggaran pendapatan yang lebih kecil dari anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Adapun penjelasan dari tabel yang termasuk dalam pendapatan usaha, yaitu:

1. Pendapatan jasa telepon

Adanya *varians* merugikan sebesar Rp 14.815.615.000,00 dan pencapaiannya sebesar 95,45% disebabkan oleh yang terutama adanya keterlambatan pembayaran telepon pelanggan dan pemutusan (*isolir*) kepada pelanggan akibat keterlambatan pembayaran tersebut.

2. Pendapatan Telex dan Telegram

Adanya *varians* merugikan sebesar Rp 47.877.000,00 dan pencapaiannya sebesar 68,63% yang utamanya disebabkan oleh menurunnya realisasi pendapatan anggaran untuk telex dan telegram.

3. Pendapatan Sirkuit

Adanya *varians* merugikan sebesar Rp 157.103.000,00 dan pencapaiannya sebesar 67,77 % yang terutama disebabkan oleh penurunan permintaan dan pemakaian sirkuit.

b. Pendapatan Non Usaha

Pencapaian pendapatan non usaha sebesar 314,07% dan terdapat *varians* menguntungkan sebesar Rp 2.562.082.000.000,00 yang terutama disebabkan

peningkatan pendapatan denda sebesar 315,36%. Adapun yang termasuk pendapatan non usaha yang terdapat dalam tabel, yaitu:

1. Jasa Penagihan

Terdapat *varians* menguntungkan sebesar Rp 61.698.000,00 dan pencapaiannya sebesar 272,72 % yang disebabkan oleh peningkatan penagihan jasa.

2. Pendapatan Billing

Varians menguntungkan sebesar Rp 30.403.000,00 dan pencapaiannya sebesar 564,95% yang disebabkan oleh peningkatan proses billing Indosat (581,37%).

3. Pendapatan Sewa/Prasarana

Varians menguntungkan sebesar Rp 2.095.059.000,00 dan pencapaiannya sebesar 182,60% yang terutama disebabkan peningkatan permintaan sewa sarana Link (166,09%), tower (113,63%), Ruangan (209,35%), catu daya (215,15%), dan lahan (184,34%) oleh pihak komselindo, satelindo dan Ratelindo.

4. Pendapatan Bunga

Adanya *varians* menguntungkan sebesar Rp 51.080.000,00 dan pencapaiannya sebesar 254,22% yang disebabkan oleh naiknya suku bunga giro di Bank, sehingga berpengaruh terhadap pendapatan bunga.

Tabel 3.

Laporan Realisasi dan Anggaran Pendapatan
PT. Telkom (Persero) – Kandatel Makassar
Posisi : 1 Januari s/d 31 Desember 2004

URAIAN PERKIRAAN	(Dalam ribuan rupiah)				
	1	2	3	VARIANS	
				Rp. 3-2	%
				4	5
41111110	Pend. PSB Telepon	3.101.223	2.203.610	(897.613)	71,06
41111120	Pen Mut Lain Tel	787.891	321.802	(466.089)	40,84
41111119	Potongan PSB Telepon	(112.507)	(112.507)	(1.128.322)	9,07
41111210	Pendapatan Bulanan	44.848.102	42.229.957	(2.618.145)	94,16
41111220	Pend. Abone-1 PSB TLP	339.499	232.446	(107.053)	68,47
41111310	Pendapatan Pulsa Lokal	57.374.009	63.280.752	5.906.653	110,29
41111320	Pendapatan Pulsa SLJJ	109.115.334	99.324.454	(9.790.880)	91,03
41111321	Net Off Pend. Utk PLS	-	653.276	653.276	-
41111380	Bebas Pulsa	(516.207)	(1.599.543)	(1.083.336)	309,86
41111900	Restitusi Pend. TLP	(39.397)	(124.300)	(84.903)	315,51
**TELEPON DIAL		219.769.715	205.103.394	(8.666.321)	95,95
41112100	Pend. TLP Umum Coin	948.005	887.018	(60.987)	93,57
41112310	Pend. 64% Puls TUK Mag	-	-	-	-
41112320	Pend. Fee KTU-Magnet	90	301	211.000	334,44
41112110	Pot. Pend. TUC	(94.316)	(248.379)	(154.063)	263,35

	(90)	(191)	(101)	
41112321			(191)	212,22
41121199	(142)	(477)	(335)	335,91
*TUC & TUK	853.547	638.271	(215.276)	74,78
41113111	2.520.841	2.249.381	(271.460)	89,23
41113120	75.144.020	63.440.993	(1.1703027)	84,42
*WARTEL	77.664.861	65.690.375	(11974.486)	84,58
41113210	331.876	356.098	24.222	107,29
41113213	-	10.306	10.306	-
41113211	(90.128)	(114.274)	(24.146)	126,79
41113212	-	(23.506)	(23.506)	-
41113214	-	(1.546)	(1.546)	-
*VSAT	241.748	227.078	(14.670)	93,93
41121110	1.014.261	948.875	(65.386)	93,55
41121120	2.298.756	2.488.286	189.530	108,24
41121140	109.103	92.992	16.111	85,23
41121150	197.188	209.352	12.164	106,17
*SLJ	3.619.308	3.739.505 ^a	120.197	103,32
41121210	5.086.871	5.711.301	624.430	112,28
41121220	1.390.589	-	(1.390.589)	-
41121230	22.189.661	27.311.265	5.121.604	123,08
41121238	892.488	832.948	(59.540)	93,33
41121240	5.151.147	6.908.794	1.757.647	134,12
41121248	223.634	152.406	(71.228)	68,15
41121231	(4.153.135)	(4.852.229)	(699.094)	116,83
41121239	(407.81)	(305.206)	(102.602)	74,84
*SELULAR	30.373.447	35.759.278	5.385.831	117,79

41121130	Pendapatan SLI 001	18.374.998	9.233.057	(9.141.941)	50,25
41121131	Beban SLI 001	(1.8374.998)	(9.233.057)	(9.141.941)	50,25
41121160	Pendapatan SLI 008	1.544.512	486.495	(1.058.017)	31,49
41121161	Beban SLI 008	(1.544.512)	(486.495)	(1.058.017)	19,91
41121250	Pendapatan Air Time	22.245.956	4.429.765	(17.816.191)	19,43
41121251	Beban Air Time	(22.795.956)	(4.429.765)	(18.365.301)	-
*CESSIE CONSIGNMENT		(549.110)	-	(549.110)	118,10
**INTERLOKAL		33.443.645	39.498.783	6.055.138	95,45
**PENDAPATAN TELEPON UMUM		325.973.516	311.157.901	(14.815.615)	-
41125101	Pend. O/G VoIP	-	45.501	45.501	-
41125102	Pot. VoIP O/G	-	(45.191)	(45.191)	-
**SHARING TELKOM SAVE		-	90.692	90.692	-
41125106	Pdpt Sharing VPN GOLD	-	259.496	259.496	-
41125107	Pdpt Sharing DINA access	-	7.939	7.939	-
41125108	Pdpt Sharing Astinet	-	11.815	11.815	-
*SHARING MULTIMEDIA		-	279.250	279.250	-
41111500	Pend. Sharing TELKOMN	2.828.521	2.384.132	(444.389)	84,28
*TELKOMNET INSTAN		2.828.521	2.384.132	(444.389)	84,28
41131200	Pdpt Share Nangura NDU	110.471	154.621	44.150	139,97
*NANGURANET		110.471	154.621	44.150	139,97
**SHARING ISP		2.938.992	2.538.753	(400.239)	86,38
41125130	Pend VoIP sewa EI	139.875	2.238.279	2.098.404	1600,19
**PERANGKAT LINK		139.875	2.238.279	2.098.404	1600,19
41125104	Pdpt Cassie VoIP O/G	83.387	316.961	233.574	380,10
41125105	Beban Cassie VoIP	(83.387)	(316.961)	(233.574)	380,10
41139200	Beban Cassie Nangura	(7.305)	(42.664)	(35.359)	584,03

**CESSIE CONSIGNMENT	(7.305)	(42.664)	(35.359)	584,03
**PENDAPATAN MULTIMEDIA	3.071.562	5.104.310	2.032.748	166,18
41111112 Pend PSB Telp City Tel	-	1.029	1.029	-
*PSB & MUTASI	-	1.029	1.029	-
41111312 Pend Pulsa Lokal CT	548.295	616.786	68.491	112,49
41111322 Pend Pulsa SLJJ CT	636.876	1.547.063	910.187	242,91
41111402 pend Interlokal CT	9	9	-	-
**CITYTEL	1.185.180	2.164.887	979.707	182,66
**PENDAPATAN WIRELESS	1.185.180	2.164.887	979.707	182,66
41112500 Penj. Kartu Telepin	2.246.141	919.925	(1.326.216)	40,95
41124408 Pend. TeCC (PT. Gratik)	1.390.478	1.669.983	279.505	120,10
**CALLING CARD	3.636.619	2.589.908	(1.046.711)	71,21
41112400 Pend TUK Smart 71,5%	48.073	-	(48.073)	-
41112501 Pot. Jual Kartu T-Pin	(561.535)	(141.590)	(419.945)	25,21
41112520 Beban SLI TUK-Telepin	(1.617)	(5.415)	(3.798)	334,88
41124409 Pot. Pend. TeCC Kerjasama	(360.495)	-	(360.495)	-
**POTONGAN PENDAPATAN	(875.574)	(147.006)	(728.568)	16,79
**PENDAPATAN CALLING CARD	2.761.045	2.442.902	(318.143)	88,47
41211100 Pend. Sewa Sarana Lin	2.118.191	3.518.290	1.400.099	166,09
41211200 Pend. Sewa Sarana Tow	276.562.	314.260	37.698	113,63
41211300 Pend. Sewa Sarana Rua	251.414	526.348	274.934	209,35
41211400 Pend. Sewa Sarana Cat	243.582	524.062	280.480	215,15
41211500 Pend. Sewa Sarana Lah	62.713	114.978	52.265	183,34
41211900 Pot. PPh 23 Sewa Sran	(416.283)	(366.701)	(49.582)	88,09
**SEWA SARANA / PRASARANA	2.536.179	4.631.238	2.095.059	182,60
41111400 Pendapatan Interlokal	1.147.923	628.430	(519.493)	54,74

**INTERLOKAL									
41221100	Pend. Jagih TLP Cr. 001	1.147.923	628.430	(519.493)	54,74				
41232000	Pend. Jagih TLP CR008	33.977	92.496	58.519	272,23				
**JASA PENAGIHAN		1.744	4.923	3.179	282,28				
41231000	Pend Pros Bill Indosat	35.721	97.419	61.698	272,72				
41232000	Pend Pros Bill Satel	6.117	35.777	29.660	584,88				
**PROSES BILLING		422	1.165	743.000	276,06				
**PENDAPATAN SERVICES		6.539	36.942	30.403	564,95				
41129000	Pend Jasnita lainnya	3.726.362	5.394.028	1.667.666	144,75				
**PASOPATI/ISDN		1.915.908	1.153.605	(762.303)	60,21				
41111391	Pend Pulsa Call Center	1.915.908	1.153.605	(762.303)	60,21				
41111392	Pot. Pend Call Center	2.492.522	2.401.104	(91.418)	96,33				
**CALL CENTRE		(1.541.618)	(1.743.163)	201.545	113,07				
41124501	Pend PSB Feature Tip	950.904	657.941	(292.963)	69,19				
41124503	Abonemen Fitur	1.664	4.337	2.673	260,64				
**FITUR		217.178	52.962	(164.216)	24,39				
41121310	PEND SHARE JAPATI	218.842	57.299	(161.543)	26,18				
**PREMIUM		75.193	1.053.056	977.863	1400,57				
41113410	Pendptn Info Bisnis	75.193	1.053.056	977.863	1400,47				
41124601	Pdpt Pulsa I/C Prem	75.927	247.163	171.236	325,52				
41124602	Pdpt Pulsa O/G Prem	-	361.474	361.474	-				
41124603	Beban Pulsa Premium	581.942	2.064.422	1.482.480	354,74				
**PREMIUM LOKAL		(581.642)	(2.064.422)	(1.482.480)	354,74				
41111311	Free VPS Pulsa Lokal	75.927	608.636	532.709	801,60				
**VPS		179.307	698.044	518.737	389,30				
41121260	Pendapatan Japatti	179.307	698.044	518.737	389,30				
		831.068	415.535	(415.533)	50,00				

		(831.068)	(415.535)	(415.533)	50,00
41121261	Beban Japati	3.057.467	2.832.494	(224.973)	92,64
**PENDAPATAN VALUE ADDED		-	197	197	-
41122111	Pendapatan PSB Telex	71.275	53.248	(18.027)	74,70
41122121	L13/11 Abone	68.790	40.494	(28.296)	58,86
41122130	Pend Pulsa Telex DN	-	(1.153)	(2.153)	-
41122190	Restitusi Pend. Tgm	140.065	91.786	(48.279)	65,53
**PENDAPATAN TELEX		317	215	(102)	67,82
41122211	Pend Unjuk Tgm DN CR	11.698	12.120	422	103,60
41122221	Pend TGM DN Tunai WD	12.015	12.336	321	102,67
**PENDAPATAN TELEGRAM		548	629	81	114,78
41121421	Pend TGM LN Tunai W/D	13	13	-	100
41121422	Pend TGM LN Tunai W/S	561	643	82	114,61
**PENDAPATAN INKON TELEGRAM		152.641	104.764	(47.877)	68,63
PENDAPATAN TELEX & TELEGRAM		26.220	132.168	105.948	504,07
41123110	Pend Sirkuit Lokal	215.015	-	(215.015)	-
41123120	Pend Sirkuit Interlok	246.316	198.280	(48.036)	80,49
41123200	Pend PT Lintas Arta	487.551	330.448	(157.103)	67,77
**PENDAPATAN SIRKIT		340.415.324	329.531.734	(10.883.590)	96,80
***PENDAPATAN USAHA		39.768	101.890	62.122	526,21
42110000	Pend Jasa Giro Rp	(6.647)	(17.689)	(11.042)	266,12
42111000	Pot. Pph Jasa Giro	33.121	84.201	51.080	254,22
***PENDAPATAN JASA GIRO DAN BUNGA		1.131.765	3.567.386	2.435.621	315,20
42210000	Pendapatan denda / 11	3.108	11.596	8.488	1,02
42220000	Pend. Denda SPK/Kontr	1.134.873	3.578.982	2.444.109	315,36
**PENDAPATAN DENDA		449	10.833	10	2.412,7
42404000	Pend. Bonus/Ext/Hibah				

42408000	Pend Pengganti AMA	28.360	84.870	57	299,26
***PENDAPATAN NON USAHA LAINNYA		28.809	95.703	67	332,19
***PENDAPATAN NON USAHA		1.196.803	3.758.885	2.562.082	314,07
****TOTAL PENDAPATAN		341.612.127	333.290.620	(8.321.507)	97,56

Sumber Data : PT. Telkom (Persero) – Kandatel Makassar

5. Pendapatan Denda

Adanya *varians* menguntungkan dan pencapaiannya sebesar 315,36% sebesar Rp 2.444.109.000,00 yang disebabkan oleh kesadaran para pelanggan dalam membayar tagihan telepon, serta giatnya diberikan pelayanan informasi yang memadai kepada pelanggan tentang pembayaran telepon.

6. Pendapatan Non Usaha Lainnya

Terdapat *varians* menguntungkan sebesar Rp 66.894.000,00 dan pencapaiannya sebesar 332,19% yang disebabkan meningkatnya pendapatan bonus/extra.

5.3. Analisis Laporan Pertanggungjawaban Pusat Laba Pada PT. Telkom (Persero) - Kandatel Makassar

Kinerja keuangan pusat laba diukur berdasarkan laba, yang merupakan pengurangan antara pendapatan dan biaya. Laba sekaligus merupakan alat penilai efisiensi dan efektivitas pusat laba. Laba yang diperoleh suatu pusat laba perlu dibandingkan dengan anggarannya. Hal ini diperlukan oleh manajemen puncak sebagai langkah pengendalian pusat laba.

Analisis terhadap laporan pertanggungjawaban pusat laba pada PT. Telkom (Persero) - Kandatel Makassar adalah sebagai berikut:

Laporan Pertanggungjawaban Laba-rugi menunjukkan *varians* menguntungkan sebesar Rp 802.106.000,00 karena realisasi laba lebih besar dibandingkan dengan

anggaran yang telah ditetapkan. Berikut tabel realisasi dan anggaran pendapatan dan beban :

Tabel 4.
Laporan Realisasi dan Anggaran Pendapatan dan Beban
Posisi : 1 Januari s/d 31 Desember 2004

(Dalam ribuan rupiah)

No	Uraian Akun	Anggaran s/d Des 2004	Realisasi s/d Des 2004	Varians
				(4-3)
1	2	3	4	5
A	PENDAPATAN	341.612.127	343.290.620	1.678.493
1	Pendapatan Usaha	340.415.324	324.916.787	(15.498.573)
a	Pendapatan Telepon	325.973.516	306.542.954	(19.430.562)
b	Pendapatan Multimedia	3.071.562	5.104.310	2.032.748
c	Pendapatan Wireless	1.185.180	2.164.887	979.707
d	Pendapatan Calling Card	2.761.045	2.442.902	(318.143)
e	Pendapatan Services	3.726.362	5.394.028	1.631.666
f	Pendapatan Value Added	3.057.467	2.832.494	(224.973)
g	Pendapatan Telex dan Telegram	152.641	104.764	(47.877)
h	Pendapatan Sirkuit	487.551	330.448	(157.103)
2	Pendapatan Non usaha	1.196.803	3.758.885	2.562.082
a	Pendapatan Jasa Giro & Bunga	33.121	84.201	51.080
b	Pendapatan Denda	1.134.873	3.578.982	2.444.109
c	Pendapatan non-usaha lainnya	28.809	95.703	66.894
B	<i>MTR (Minimum Telkom Revenue)</i>	46.654.456	46.654.456	-
C	BEBAN	81.570.834	82.447.221	876.387
1	Beban Usaha	81.570.834	82.447.221	876.387
a	Beban Karyawan	38.070.591	38.109.605	39.014
b	Beban Operasi dan Pemeliharaan (BODP)	9.865.968	10.655.619	789.652
c	Beban Umum dan Administrasi	5.520.666	6.087.661	565.945
d	Beban Pemasaran	1.117.460	1.133.373	15.913
e	Beban Properti	2.007.355	2.388.093	380.738
f	Beban Terkait Pendapatan	24.987.794	24.072.920	(914.874)
D	<i>DTR (Distributed Telkom Revenue)</i>	213.386.837	214.188.943	802.106
E	LABA RUGI	-	-	-
F	<i>OR (Operating Ratio)</i>	-	-	-
G	<i>Profit Margin</i>	-	-	-

Sumber : PT. Telkom (Persero) – Kandatel Makassar

Penjelasan dari *varians* yang terjadi adalah sebagai berikut :

a. Pendapatan

Adanya *varians* menguntungkan sebesar Rp 1.678.493.000,00 yang terutama disebabkan Jasa telepon, Jasa telex dan peningkatan telegram serta Sirkuit sebagai akibat dari banyaknya pelanggan yang melunasi tagihannya.

b. Beban

Adanya *varians* menguntungkan sebesar Rp 876.387.000,00 yang disebabkan adanya gaji dan tunjangan gaji yang belum direalisasikan.

c. *Minimum Telkom Revenue (MTR)*

Adanya *MTR* sebesar Rp. 46.654.456.000,00. Angka ini merupakan kesepakatan kantor pusat dengan kantor cabang (Divisi).

d. *Distributed Telkom Revenue (DTR)*

Adanya *DTR* sebesar Rp. 213.386.837.000,00 untuk anggaran dan Rp. 214.188.943.000,00 untuk realisasinya. *DTR* merupakan selisih dari pendapatan dikurang *MTR* dikurang beban operasi. Besarnya *DTR* yang diperoleh dibagi ke mitra dan Telkom sesuai persentase kesepakatan antara mitra dan Telkom.

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

6.1. Simpulan

Dari keseluruhan hasil pembahasan dalam bab sebelumnya maka dapat diambil beberapa hal yang merupakan kesimpulan dari pembahasan mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Telkom (Persero) - Kandatel Makassar, sebagai berikut :

1. Struktur organisasi yang digunakan perusahaan telah memenuhi syarat diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban karena telah menetapkan secara tegas dan jelas wewenang dan tanggungjawab tiap tingkatan manajemen.
2. Dari analisis seluruh laporan pertanggungjawaban yang diterapkan perusahaan belum berjalan dengan baik karena laporan pertanggungjawaban anggaran tidak dipisah sesuai dengan divisi masing-masing sementara laporan pertanggungjawaban realisasinya dipisah sesuai dengan divisi masing-masing sehingga sulit membandingkan laporan pertanggungjawaban anggaran dengan realisasinya menurut divisi masing-masing, walaupun laporan pertanggungjawabannya telah dipisahkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali.

6.2. Saran-saran

Saran-saran yang penulis berikan sehubungan dengan penulisan skripsi ini dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi PT. Telkom (Persero) - Kandatel Makassar dalam menerapkan akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut :

1. Sebaiknya perusahaan dalam menyajikan laporan realisasi dan anggaran pendapatan dan beban, laporan anggarannya dipisah menurut divisinya masing-masing, misalnya divisi keuangan, divisi pengembangan, dan seterusnya, sehingga dapat dibandingkan dengan realisasi dari masing-masing divisi dan dapat terlihat dengan jelas *varians* (penyimpangan) dari anggaran masing-masing divisi tersebut
2. Sebaiknya perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan tertentu yang memilih kinerja yang baik, hal ini penting untuk memotivasi para karyawan agar berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan serta memberikan sanksi bagi karyawan yang tidak menjalankan tugasnya dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N, Govindrajan Vijay, 2001, Diterjemahkan oleh Kurniawan Tjakrawala, 2002. **Sistem Pengendalian Manajemen**. Edisi Pertama, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Garrison, Ray H., Eric W. Noreen, Diterjemahkan oleh A. Totok Budisantoso, SE., Akt, 2002. **Akuntansi Manajerial**. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Hornngren, 1996. **Management Accounting**. Tenth Edition, A Simon and Schuster Company, USA.
- Mulyadi, 2001. **Akuntansi Manajemen**. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Simamora Henry, 1999. **Akuntansi Manajemen**. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Sugiri Slamet, 1999. **Akuntansi Manajemen**. Penerbit UPP HMP YKPN, Yogyakarta.
- Sukarno Edy, 2002. **Sistem Pengendalian Manajemen Suatu Pendekatan Praktis**. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.