

ABSTRAK

PT Telkom, Tbk merupakan perusahaan informasi dan komunikasi (*InfoCom*) serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap (*full service and network provider*) yang terbesar di Indonesia. Dari tahun ke tahun pelayanan Telkom semakin lengkap dan memiliki pangsa pasar yang semakin besar sehingga perusahaan ini dituntut tanggungjawab yang semakin besar juga. Pimpinan perusahaan yang aktivitas usahanya semakin besar tidak mungkin dapat mengendalikan usahanya sendiri. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu alat bantu manajemen untuk dapat mengendalikan perusahaan secara efisien dan efektif. Akuntansi pertanggungjawaban diterapkan untuk membantu manajemen dalam mengukur kinerja pusat pertanggungjawaban. Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk mengevaluasi penerapan *responsibility accounting* sebagai alat untuk menilai kinerja manajer. Metoda yang digunakan dalam penelitian ini adalah metoda deskriptif analitis dengan pendekatan studi kasus

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak Telkom, diperoleh informasi bahwa Telkom telah menerapkan *responsibility accounting* sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditetapkan. Kinerja manajer pusat biaya yang paling baik pada bulan November adalah Direktorat Keuangan sebesar -229,16% dan yang paling buruk adalah Telkom Community Development Center sebesar 367,20%. Sedangkan pada bulan Desember kinerja manajer pusat biaya yang paling baik adalah Telkom Community Development Center sebesar 14,70%, dan yang paling buruk adalah Direktorat Keuangan sebesar 15965,36%. *Gross profit margin* pada bulan November yang paling baik adalah Carrier Interconnection Service Center (CISC) sebesar 94,86% dan yang paling buruk adalah Divisi Regional III Jawa Barat dan Banten sebesar 31,83%. *Gross profit margin* bulan Desember yang paling baik adalah Kerja Sama Operasi (KSO) VII sebesar 85,58% dan yang paling buruk adalah Enterprise Service Center (ESC) sebesar -74,14%. *Net profit margin* untuk bulan November yang paling baik adalah Carrier Interconnection Service Center (CISC) sebesar 65,97% dan yang paling buruk adalah Divisi Regional III Jawa Barat dan Banten sebesar 23,53%. *Net profit margin* yang paling baik bulan Desember adalah Kerja Sama Operasi (KSO) VII sebesar 60,09% dan yang paling buruk adalah Enterprise Service Center (ESC) sebesar -52,05%.

Dengan mengevaluasi penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat diketahui perkembangan kinerja manajer tiap divisi dan divisi mana yang kinerjanya paling baik. Maka dapat disimpulkan bahwa Telkom dapat juga menerapkan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat untuk menilai kinerja manajer.

Kata kunci : akuntansi pertanggungjawaban, evaluasi kinerja

DAFTAR ISI

	Hal.
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	3
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Kegunaan Penelitian.....	4
1.5 Rerangka Pemikiran.....	5
1.6 Metoda Penelitian.....	7
1.6.1 Metoda Penelitian yang Digunakan.....	7
1.6.2 Jenis dan Sumber Data.....	8
1.6.3 Teknik Pengumpulan Data.....	8
1.7 Lokasi Penelitian.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Ruang Lingkup Akuntansi Pertanggungjawaban.....	10
2.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban.....	10
2.1.1.1 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban.....	13
2.1.1.2 Syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban.....	14

2.1.1.3 Fungsi Akuntansi Pertanggungjawaban.....	15
2.1.2 Desentralisasi.....	17
2.1.2.1 Pengertian Desentralisasi.....	17
2.1.2.2 Alasan Melakukan Desentralisasi.....	17
2.1.3 Struktur Organisasi sebagai Pola Pendelegasian	
Wewenang.....	19
2.1.4 Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali.....	20
2.1.5 Anggaran.....	21
2.1.5.1 Pengertian Anggaran.....	21
2.1.5.2 Jenis-Jenis Anggaran.....	25
2.1.5.3 Fungsi Anggaran.....	27
2.1.6 Klasifikasi dan Kode Rekening.....	28
2.1.7 Pelaporan dalam Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban.....	30
2.1.7.1 Jenis-Jenis Laporan Pertanggungjawaban.....	34
2.1.7.2 Efektivitas Laporan.....	36
2.2 Pusat – Pusat Pertanggungjawaban.....	37
2.2.1 Sifat Pusat Pertanggungjawab.....	38
2.2.2 Penggolongan Pusat Pertanggungjawaban.....	39
2.2.2.1 Pusat Biaya (Cost Center).....	39
2.2.2.2 Pusat Pendapatan (Revenue Center).....	40
2.2.2.3 Pusat Laba (Profit Center).....	44
2.2.2.4 Pusat Investasi (Investment Center).....	44
2.3 Penilaian Kinerja Manajer.....	45

2.3.1 Pengertian Penilaian Kinerja.....	45
2.3.2 Manfaat Penilaian Kinerja.....	46
2.3.3 Tahap Penilaian Kinerja.....	48
2.3.4 Pengukuran Kinerja Pusat Pertanggungjawaban.....	49
2.3.4.1 Pengukuran Kinerja Pusat Biaya.....	49
2.3.4.2 Pengukuran Kinerja Pusat Pendapatan.....	50
2.3.4.3 Pengukuran Kinerja Pusat Laba.....	50
2.3.4.4 Pengukuran Kinerja Pusat Investasi.....	51
2.3.5 Pengukuran Kinerja Non Kuantitatif.....	54

BAB III OBJEK DAN METODA PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian.....	58
3.1.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	58
3.1.2 Sejarah dan Perkembangan Perusahaan.....	58
3.1.3 Lokasi dan Mitra Usaha.....	60
3.1.4 Visi, Misi dan Sasaran Perusahaan.....	62
3.1.5 Sumber Daya Manusia.....	63
3.2 Metoda Penelitian.....	65
3.2.1 Penjelasan Tentang Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat untuk Menilai Kinerja Manajer di Telkom.....	66
3.2.2 Penjelasan Tentang Manfaat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban di Telkom.....	67
3.2.3 Evaluasi Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban di Telkom sebagai Alat untuk Menilai Kinerja Manajer.....	67

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian.....	72
4.1.1 Kegiatan Operasi Perusahaan.....	72
4.1.1.1 Telepon Tetap Kabel.....	74
4.1.1.2 Telepon Tetap Nirkabel.....	75
4.1.1.3 Seluler.....	76
4.1.1.4 Data dan Internet.....	77
4.1.1.5 <i>Network</i> dan Interkoneksi.....	78
4.1.1.5.1 <i>Network</i>	78
4.1.1.5.2 Interkoneksi.....	79
4.1.2 Penjelasan tentang Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat untuk Menilai Kinerja Manajer di Telkom.....	79
4.1.2.1 Penetapan Pusat-Pusat Pertanggungjawaban.....	80
4.1.2.2 Pendapatan, Biaya Terkendali, dan Biaya Tidak Terkendali.....	81
4.1.2.3 Klasifikasi dan Kode Rekening.....	82
4.1.2.4 Laporan Pertanggungjawaban.....	82
4.1.3 Penjelasan Tentang Manfaat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban di Telkom.....	83
4.2 Evaluasi Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban di Telkom sebagai Alat untuk Menilai Kinerja Manajer.....	84
4.2.1 Pusat Biaya.....	84
4.2.2 Pusat Pendapatan.....	93

4.2.3 Pusat Laba.....	93
4.2.3.1 Divisi Regional I Sumatera.....	95
4.2.3.2 Divisi Regional II Jakarta.....	96
4.2.3.3 Divisi Regional III Jawa Barat dan Banten.....	97
4.2.3.4 Divisi Regional IV Jawa Tengah dan DIY.....	98
4.2.3.5 Divisi Regional V Jawa Timur.....	100
4.2.3.6 Divisi Regional VI Kalimantan.....	101
4.2.3.7 Kerja Sama Operasi (KSO) VII.....	102
4.2.3.8 Enterprise Service Center (ESC).....	103
4.2.3.9 Carrier Interconnection Service Center (CISC).....	105
4.2.4 Pusat Investasi.....	106
4.3 Pembahasan.....	106
4.3.1 Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban.....	106
4.3.2 Manfaat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban.....	107
4.3.3 Pusat Biaya.....	107
4.3.4 Pusat Pendapatan.....	109
4.3.5 Pusat Laba.....	110
4.3.6 Pusat Investasi.....	112
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Simpulan.....	113
5.2 Saran.....	116
DAFTAR PUSTAKA.....	117
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jadwal Penelitian

Tabel 3.1 Jumlah Karyawan Berdasarkan yang Menyelesaikan Pendidikan tahun
2005

Tabel 3.2 Komposisi Karyawan Berdasarkan Level Pendidikan

Tabel 4.1 Anggaran dan Realisasi Manajer Pusat Biaya Bulan November

Tabel 4.2 Anggaran dan Realisasi Manajer Pusat Biaya Bulan Desember

Tabel 4.3 Anggaran dan Realisasi Manajer Pusat Laba Bulan November

Tabel 4.4 Anggaran dan Realisasi Manajer Pusat Laba Bulan Desember

Tabel 4.5 Gross Profit Margin dan Net Profit Margin untuk bulan November dan
Desember

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Laporan Keuangan Divisi Regional I Sumatera
- Lampiran 2 : Laporan Keuangan Divisi Regional II Jakarta
- Lampiran 3 : Laporan Keuangan Divisi Regional III Jawa Barat dan Banten
- Lampiran 4 : Laporan Keuangan Divisi Regional IV Jawa Tengah dan DIY
- Lampiran 5 : Laporan Keuangan Divisi Regional V Jawa Timur
- Lampiran 6 : Laporan Keuangan Divisi Regional VI Kalimantan
- Lampiran 7 : Laporan Keuangan Kerja Sama Operasi (KSO) VII
- Lampiran 8 : Laporan Keuangan Enterprise Service Center (ESC)
- Lampiran 9 : Laporan Keuangan Carrier Interconnection Service Center
(CISC)
- Lampiran 10 : Rumus dan Perhitungan Pengukuran Kinerja Pusat Laba
- Lampiran 11 : Struktur Organisasi
- Lampiran 12 : Uraian Tugas
- Lampiran 13 : Surat Pernyataan dari PT Telkom, Tbk
- Lampiran 14 : Laporan pertanggungjawaban KA Divisi Regional
- Lampiran 15 : Laporan pertanggungjawaban VP Managerial Accounting
- Lampiran 16 : Laporan pertanggungjawaban Direktur Keuangan
- Lampiran 17 : Laporan pertanggungjawaban Kepala Divisi Telkom Multimedia
- Lampiran 18 : Klasifikasi Kode Rekening