

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan penelitian yang telah penulis lakukan di PT Telkom, Tbk mengenai **“Mengevaluasi Penerapan *Responsibility Accounting* Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer”**, maka penulis dapat menarik simpulan bahwa:

1. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari pihak Telkom mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat diketahui bahwa:
 - Telkom telah menerapkan struktur organisasi dan uraian tugas serta tanggung jawab yang jelas dan tegas.
 - Adanya penggolongan pusat-pusat pertanggungjawaban atas pusat biaya dan pusat laba.
 - Penggolongan biaya dan pendapatan belum dideskripsikan dengan jelas sesuai dengan dapat atau tidaknya dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban.
 - Telkom telah menyusun anggaran biaya dan pendapatan oleh masing-masing bagian atau departemen.
 - Di Telkom terdapat laporan pertanggungjawaban dari tiap bagian atau departemen ke tingkat yang lebih atas, laporan pertanggungjawaban tersebut dilakukan untuk proses pengendalian

2. Berdasarkan wawancara dengan pihak Telkom mengenai manfaat penerapan akuntansi pertanggungjawaban di Telkom diperoleh informasi bahwa:

- Akuntansi pertanggungjawaban di Telkom lebih diutamakan untuk pengendalian operasi atau kegiatan perusahaan karena biaya dan pendapatan harus diklasifikasikan menurut pusat pertanggungjawaban. Kemudian pelaporan dilakukan dengan membandingkan biaya dan pendapatan sebenarnya dengan yang dianggarkan.
- Untuk penilaian kinerja Telkom lebih menggunakan *Balance Score Card*.

3. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh informasi sebagai berikut:

- **Pusat Biaya**

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%.

Salah satu penyebab kinerja manajer pusat biaya dapat mengalami penurunan karena terjadi peningkatan biaya penyisihan. Dan sebaliknya kinerja manajer pusat biaya dapat mengalami peningkatan karena terjadi penurunan biaya administrasi dan umum.

- **Pusat Pendapatan dan Pusat Investasi**

Di PT Telkom, Tbk tidak ada bagian yang diklasifikasikan sebagai pusat pendapatan dan investasi. Bagian yang ada hanya diklasifikasikan sebagai pusat biaya dan pusat laba.

- **Pusat Laba**

Kinerja manajer pusat laba yang paling baik pada bulan November adalah Carrier Interconnection Service Center (CISC) sebesar 146,94% dan yang paling buruk adalah Enterprise Service Center (ESC) sebesar -17,34%. Sedangkan kinerja manajer pusat laba yang paling baik untuk bulan Desember adalah Divisi Regional IV Jawa Tengah sebesar 189,07% dan yang paling buruk adalah Divisi Regional III Jawa Barat dan Banten sebesar -3,65%.

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%.

Beban usaha yang meningkat tanpa diikuti dengan pendapatan usaha yang meningkat pula dapat membuat kinerja manajer pusat laba menurun.

5.2 Saran

Setelah dilakukan penelitian mengenai mengevaluasi penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja manajer di Telkom, penulis memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Kepada pihak Telkom

- Telkom harus menggolongkan secara jelas pendapatan, biaya terkendali, dan biaya tidak terkendali.
- Telkom harus lebih jelas dalam menentukan suatu pusat pertanggungjawaban.
- Sebaiknya setiap divisi membuat neraca, neraca divisi tidak gabung dengan neraca kantor pusat. Sehingga ROE dan ROA sebagai alat untuk mengukur kinerja pusat laba dapat dihitung.
- Diharapkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja di Telkom lebih ditingkatkan.

2. Kepada pihak peneliti selanjutnya

- Agar dapat melakukan penelitian tidak hanya dengan data keuangan selama dua bulan
- Agar dapat melakukan penelitian mengenai evaluasi sistem penerapan akuntansi pertanggungjawaban