

**EVALUASI AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN MANAJEMEN
PADA PT. TELKOM**

SKRIPSI

Program Studi Akuntansi

N a m a : AGUNG SETIO ROSO

N I M : 4320401-132



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MERCU BUANA
JAKARTA**

2008

**EVALUASI AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN MANAJEMEN
PADA PT. TELKOM**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh

Gelar Sarjana Ekonomi

Program Studi Akuntansi

N a m a : AGUNG SETIO ROSO

N I M : 4320401-132



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MERCU BUANA
JAKARTA**

2008

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Agung Setio Roso
NIM : 4320401-132
Program Studi : Akuntansi S1
Judul Skripsi : **Evaluasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat
Pengendalian Manajemen Pada PT. TELKOM**

Disetujui dan Diterima Oleh :

Dosen Pembimbing

(**Ratna Mappanyuki, SE, Ak. M.Si**)

Tanggal :

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi

Ketua Jurusan Akuntansi

(**Drs. Hadri Mulya, M.Si**)

Tanggal :

(**H. Sabarudin Muslim, SE, M.Si**)

Tanggal :

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan ke Hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan nikmat dan rahmat-Nya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini tepat pada waktunya.

Tujuan utama dari pembuatan skripsi ini adalah untuk memenuhi sebagian dari syarat – syarat guna mencapai gelar Sarjana Ekonomi jurusan Akuntansi pada Universitas Mercu Buana. Dan mengingat keterbatasan penulis, penulis sangat menyadari skripsi ini masih banyak kekurangannya, baik dari segi materi maupun teknik penulisannya. Namun penulis terus berusaha dengan segala kemampuan yang ada untuk dapat menyelesaikan dengan hasil yang sebaik mungkin.

Penulis juga menyadari bahwa tanpa adanya dorongan, bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak maka akan sulit bagi penulis untuk dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik, hal tersebut disebabkan karena adanya hambatan yang dihadapi terutama dengan terbatasnya pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh penulis. Oleh karenanya merupakan suatu kewajiban bagi penulis untuk mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya serta penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Keluarga, bapak dan kakak-kakakku, yang telah memberikan dorongan moral dan spiritual serta selalu membantu setiap saat hingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

2. Keluarga besar Ibu Lili, yang menjadi bagian tak terpisahkan dalam perjalanan hidup penulis serta SOHIBKU "Adit" yang selalu setia bersama melewati masa-masa suka & duka.
3. Ibu Ratna Mappanyuki, SE, Ak. M.Si., selaku dosen Pembimbing Skripsi yang telah meluangkan waktu dan pikirannya untuk memberikan bimbingan serta petunjuk dalam penyusunan skripsi ini.
4. Bapak Syahril Djaddang, SE., Ak. M.Si., selaku dosen penguji dalam sidang proposal.
5. Ibu Nurul Hidayah, SE, Ak. M.Si. dan Ibu Dra. Nurlis, SE, M.Si., selaku tim dosen penguji dalam sidang skripsi dan sidang komprehensif.
6. Seluruh dosen Universitas Mercu Buana yang telah memberikan banyak ilmu kepada penulis agar bermanfaat di kemudian hari.
7. Bapak H. Sabarudin Muslim, SE, M.Si., selaku Ketua Jurusan Akuntansi S1 Universitas Mercu Buana.
8. Bapak Drs. Hadri Mulya, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Mercu Buana.
9. Seluruh karyawan PT. TELKOM DIVRE III Bandung, khususnya Ibu Lilis Mulia Wijati dan Bapak Agus Sudarmawan, yang telah banyak membantu penulis dalam menyediakan dan memberikan informasi.
10. Keluarga Bapak Julianto Rahadi, SH., yang dengan lapang hati bersedia *menampung* penulis di Bandung dan selalu siap membantu dalam proses penelitian.

11. *Last but not least*, Kawan-kawan Mahasiswa Universitas Mercu Buana, khususnya Mahasiswa Akuntansi angkatan 2004. Terima kasih *sobat*, kalian telah memberikan kenangan yang *begitu indah* dalam *perjalanan ini*. Saat *rapuh & terluka* kita *masih tetap tersenyum* dan *menerobos gelap* bersama. *Ternyata cinta* yang membuat kita bertahan dalam *lingkaran* persahabatan. *Seandainya bisa memilih*, aku tak ingin *disini tanpamu* karena kalian telah mem-*beri aku arti* tentang *hitam & putih* kehidupan. Namun perpisahan bukanlah *akhir dunia*, hanya awal dari sebuah *rencana besar* ‘tuk merengguk *sesuatu yang indah* kelak. Percayalah, *kemana angin berhembus* kalian tetap menjadi *harmony* hidupku.

Pada akhirnya penulis amat berharap semoga skripsi ini dapat berguna setra memberikan sumbangsih di dunia pendidikan terutama sekali di Universitas Mercu Buana Jurusan Akuntansi.

Jakarta, 17 Agustus 2008

Penulis,

(Agung Setio Roso)

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Lembar Pengesahan	ii
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	vi
Daftar Tabel	x
Daftar Lampiran	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Penelitian	1
B. Perumusan Masalah	3
C. Pembatasan Masalah	3
D. Tujuan Penelitian	3
E. Kegunaan Penelitian	4
BAB II LANDASAN TEORI	5
A. Pengendalian Manajemen	5
1. Pengertian Pengendalian Manajemen	5
2. Proses Pengendalian Manajemen	7
B. Akuntansi Pertanggungjawaban	8
1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban	8
2. Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban	9
3. Konsep-konsep Akuntansi Pertanggungjawaban	10
4. Pusat Pertanggungjawaban	11

C. Syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban	12
1. Struktur Organisasi	13
2. Anggaran	14
3. Penggolongan Biaya	16
4. Sistem Akuntansi Biaya	17
5. Laporan Pertanggungjawaban	18
D. Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Manajemen	20
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	24
A. Gambaran Umum Perusahaan	24
1. Lokasi Penelitian	24
2. Sejarah Singkat Perusahaan	24
3. Struktur Organisasi Perusahaan	28
4. Bidang Usaha Perusahaan	31
B. Metode Penelitian	34
C. Definisi Operasional Variabel	34
1. Akuntansi Pertanggungjawaban	34
2. Pengendalian Manajemen	34
D. Metoda Pengumpulan Data	35
1. Penelitian Pustaka	35
2. Penelitian Lapangan	35

E. Metode Analisis Data	36
1. Metode Deskriptif Kualitatif	36
2. Metode Deskriptif Kuantitatif	36
BAB IV ANALISA DAN PEMBAHASAN	38
A. Evaluasi Akuntansi Pertanggungjawaban	38
1. Evaluasi Atas Prosedur Akuntansi Pertanggungjawaban	38
a. Pusat Biaya	38
b. Pusat Pendapatan	38
c. Pusat Laba	39
d. Pusat Investasi	39
2. Evaluasi Atas Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban	40
a. Perencanaan Strategis	40
b. Penyusunan Anggaran	42
c. Analisa Pelaksanaan	45
d. Analisa Pelaporan	49
3. Evaluasi Atas Penggolongan Biaya	54
B. Evaluasi Atas Pengendalian Manajemen	55
1. Evaluasi Pengendalian Biaya	55
2. Evaluasi Pengendalian Pendapatan	58
C. Evaluasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Manajemen	60
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	65
A. Kesimpulan	65

B. Saran	66
DAFTAR PUSTAKA	68
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	69
SURAT KETERANGAN PENELITIAN	75

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Perbandingan anggaran dan realisasi beban teknik dan beban kebijakan	46
Tabel 2 Tindak Lanjut realisasi anggaran beban teknik dan beban kebijakan ..	48
Tabel 3 Laporan Rugi/Laba	51

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Struktur Organisasi PT.TELKOM DIVRE III	70
Lampiran 2 Penyusunan Anggaran Beban dan Pendapatan	71

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Manajemen merupakan faktor terpenting dalam tumbuh kembangnya sebuah perusahaan. Istilah manajemen tidak terlepas dari kegiatan mengelola atau mengatur, selain itu juga merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam mengelola dan mengatur suatu perusahaan diperlukan suatu perencanaan yang matang, kemudian setelah direncanakan maka perlu diorganisasikan agar perencanaan tersebut dapat terarah. Selanjutnya rencana yang telah disusun perlu dilaksanakan dengan menempatkan orang-orang yang tepat (kompeten) untuk melaksanakan rencana-rencana tersebut. Dan pada akhirnya rencana-rencana perusahaan tersebut perlu dikendalikan agar pelaksanaannya sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Akuntansi memegang peranan penting bagi manajemen dalam mengelola perusahaan. Agar akuntansi dapat digunakan sebagai alat yang efektif dan efisien bagi manajemen, maka diperlukan suatu sistem akuntansi yang dapat mengendalikan pelaksanaan organisasi. Alat pengendali yang dapat digunakan untuk menilai kinerja manajemen adalah akuntansi pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi. Konsep ini hanya mengubah penekanan dari pengumpulan data agar dapat ditetapkan tanggung jawab perencanaan dan tanggung jawab

pengendalian biaya yang terjadi pada tingkat manajemen sesuai dengan bidang pertanggungjawaban dalam organisasi.

Ide dasar dibalik akuntansi pertanggungjawaban adalah bahwa seorang manajer harus dibuat bertanggung jawab atas permasalahan tertentu sehingga manajer dapat melakukan pengendalian pada tingkat yang signifikan. Setiap permasalahan (seperti pendapatan atau biaya) dalam anggaran menjadi tanggung jawab manajer dan manajer harus bertanggung jawab atas penyimpangan, sampai dengan taraf tertentu, antara realisasi dengan tujuan yang telah ditetapkan. Akuntansi pertanggungjawaban juga diharapkan bisa memberi informasi akuntansi yang dapat digunakan oleh pimpinan dalam menilai tanggung jawab dan prestasi bawahan atas tugas yang didelegasikan kepadanya secara obyektif. Hal ini dapat membantu manajer dalam meningkatkan efektifitas dan efesiensi untuk mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban tidak menjamin bahwa sistem pengendalian manajemen pasti berhasil dengan baik, karena terdapat faktor yang tidak dapat diabaikan yaitu kemampuan dan perilaku pelaksana dari sistem tersebut. Untuk itu perlu ditumbuhkan motivasi kepada mereka agar dapat menjalankan kegiatannya sebaik mungkin, dalam arti selaras dengan kegiatan yang diinginkan atau yang telah disepakati bersama.

Maka atas dasar hal tersebut diatas, penulis menggunakan judul “**Evaluasi Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Manajemen pada PT. TELKOM**”

B. Perumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka penulis akan mengangkat permasalahan mengenai peranan akuntansi pertanggungjawaban, dimana akuntansi pertanggungjawaban dapat membantu manajemen dalam menciptakan pusat pertanggungjawaban, penyusunan anggaran, pengendalian dan pelaporan.

Adapun pokok permasalahan yang akan dibahas penulis pada penelitian ini adalah : Apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. TELKOM telah dapat berfungsi sebagai alat pengendalian manajemen secara efektif dan efisien ?

C. Pembatasan Masalah

Dalam skripsi ini penulis membatasi masalah pusat – pusat pertanggungjawaban pada pusat biaya PT. TELKOM DIVRE III.

D. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah, penelitian ini mempunyai tujuan yaitu : Untuk mengetahui apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. TELKOM telah dapat berfungsi sebagai alat pengendalian manajemen secara efektif dan efisien.

E. Kegunaan Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Memberikan informasi mengenai pengendalian manajemen dalam akuntansi pertanggungjawaban sebagai penilaian kinerja perusahaan guna kebaikan dan kemajuan perusahaan dimasa yang akan datang.

2. Bagi Penulis

Merupakan kesempatan untuk menerapkan teori yang diperoleh selama kuliah dalam praktek bisnis yang sebenarnya. Selain itu juga sebagai salah satu syarat yang harus dipenuhi guna menyelesaikan studi Strata Satu (S1) dan mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi (SE) di Universitas Mercu Buana.

3. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini dapat menjadi bahan referensi sebagai bahan pelengkap data dan informasi yang diperlukan untuk suatu penelitian sejenis.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengendalian Manajemen

Pengendalian pada umumnya adalah proses mengarahkan sekumpulan variabel untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengendalian merupakan konsep yang luas dan berlaku untuk manusia, benda, situasi dan organisasi. Dalam organisasi pengendalian meliputi berbagai proses perencanaan dan pengendalian. Bagian yang terpenting dari proses ini berbentuk pengendalian manajemen, tindakan-tindakan yang dilakukan manajemen untuk mengarahkan orang, mesin dan fungsi-fungsi guna mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

1. Pengertian Pengendalian Manajemen

Menurut Hansen dan Mowen (2001;912), definisi pengendalian manajemen adalah sebagai berikut :

“Pengendalian manajemen adalah proses penetapan standar dengan menerima umpan balik berupa kinerja sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya”.

Anthony (2000;240), mendefinisikan pengendalian manajemen sebagai berikut :

“Pengendalian manajemen adalah suatu proses dengan para manajer menjamin bahwa sumber-sumber diperoleh dan digunakan dengan efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan organisasi”

Pengertian lain yang diberikan oleh Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan (2005;05) adalah sebagai berikut :

“Pengendalian manajemen merupakan proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi”.

Dari beberapa kutipan mengenai pengertian pengendalian manajemen diatas, maka secara umum dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Pengendalian manajemen terutama adalah proses untuk memotivasi dan memberikan semangat orang-orang yang melaksanakan kegiatan-kegiatan demi mencapai tujuan organisasi.
- b. Pengendalian manajemen adalah proses dimana manajer pada seluruh tingkatan memastikan bahwa orang-orang yang mereka awasi mengimplementasikan strategi yang dimaksud.
- c. Pengendalian manajemen meliputi perilaku manajer dan hal ini tidak dapat dinyatakan melalui persamaan-persamaan.
- d. Didalam proses pengendalian manajemen, para manajer menjamin bahwa organisasi melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien.

Pengendalian manajemen merupakan suatu sistem yang terdiri dari struktur dan proses. Struktur suatu sistem pengendalian manajemen dapat dikaitkan dengan pusat pertanggungjawaban dalam suatu satuan organisasi dan informasi yang mengalir didalamnya.

Sedangkan proses mengacu pada suatu aktivitas dimana para manajer dapat memastikan bahwa perusahaan akan mendapatkan sumber-sumber yang dibutuhkan dan mampu menggunakannya secara efektif dan efisien dalam

mencapai tujuan perusahaan. Yang meliputi penyusunan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran serta pelaporan dan analisa.

2. Proses Pengendalian Manajemen

Menurut Bambang Hariadi (2001), proses pengendalian manajemen meliputi 4 tahap yang terdiri dari :

a. Penyusunan Program

Adalah proses untuk memutuskan program-program apa yang akan dilaksanakan dan taksiran jumlah sumber-sumber yang diperlukan untuk setiap program. Program pada dasarnya adalah kegiatan yang harus diputuskan dalam rangka implementasi strategi yang telah ditentukan pada proses perencanaan strategi.

b. Penyusunan Anggaran

Dalam penyusunan anggaran, program-program diterjemahkan sesuai dengan tanggung jawab tiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian dari program tersebut. Penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran manajer dalam melaksanakan program atau bagian dari program. Jadi walaupun rencana pada awalnya dibuat berdasarkan program individu, didalam proses penyusunan anggaran rencana tersebut dijabarkan dalam pusat-pusat pertanggungjawaban.

c. Pelaksanaan dan Pengukuran

Merupakan tahap berikutnya setelah anggaran ditetapkan. Dalam tahap ini anggaran dilaksanakan oleh manajer pusat pertanggungjawaban dan akuntansi bertugas mencatat biaya yang sesungguhnya dikeluarkan dan pendapatan yang sesungguhnya diperoleh oleh pusat pertanggungjawaban.

d. Pelaporan dan Analisa

Merupakan suatu proses pelaporan mengenai kegiatan-kegiatan yang telah dijalankan serta analisa terhadap hasil kegiatan tersebut. Dalam tahap ini laporan perbandingan antara realisasi prestasi dengan prestasi yang diharapkan harus disusun dan dikomunikasikan pada atasan dan manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

B. Akuntansi Pertanggungjawaban

1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Banyak sekali pengertian atau definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli akuntansi mengenai akuntansi pertanggungjawaban. Walaupun definisi yang diberikan berbeda-beda tetapi pada dasarnya tetap mengandung pengertian yang sama. Dari sekian banyak penulis, berikut ini diantaranya :

Menurut Hansen, Don R. dan Maryanne M. Mowen (2000;91), definisi akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut :

“Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang mengukur hasil-hasil dari pusat pertanggungjawaban dan membandingkan hasil-hasil tersebut dengan hasil yang diproyeksikan”.

Sedangkan menurut Warren, Fess dan Reeva (2002;899), akuntansi pertanggungjawaban didefinisikan sebagai berikut :

“Responsibility accounting is the process of measuring and reporting operating data by responsibility center”.

Carter Usri (2002;379), memberikan pengertian akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut :

“Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang di susun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan penghasilan dilakukan sesuai dengan bidang pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau sekelompok orang yang bertanggung jawab terhadap penyimpangan biaya dan penghasilan yang dianggarkan”.

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem pelaporan informasi yang terdiri dari :

- a. Klasifikasi data keuangan yang meliputi lingkungan pertanggungjawaban dalam organisasi.
- b. Melaporkan aktivitas manajer yang terdiri dari pendapatan dan beban yang dapat dikendalikan oleh manajer tertentu.

2. Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (2001;186), akuntansi pertanggungjawaban memiliki 4 karakteristik sebagai berikut :

- a. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban
Sistem akuntansi pertanggungjawaban mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban sebagai unit organisasi seperti departemen, keluarga, produk, sistem kerja atau individu. Apapun satuan pusat pertanggungjawaban yang dibentuk, sistem akuntansi pertanggungjawaban membebaskan tanggung jawab kepada individu yang diberi wewenang tanggung jawab yang dibatasi dalam satuan keuangan (seperti biaya).
- b. Standar ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja
Setelah pusat pertanggungjawaban diidentifikasi dan diterapkan, sistem akuntansi pertanggungjawaban menghendaki ditetapkannya biaya standar sebagai dasar untuk menyusun anggaran. Biaya standar dan anggaran merupakan ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
- c. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran
Pelaksanaan anggaran merupakan penggunaan sumber daya oleh manajer pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran yang ditetapkan dalam anggaran yang mencerminkan ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam mencapai sasaran anggaran untuk memungkinkan setiap manajer mempertanggungjawabkan pelaksanaan anggaran dan memantau pelaksanaan anggaran.
- d. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi
Sistem penghargaan dan hukuman dirancang untuk memacu para manajer dalam mengelola biaya untuk mencapai target standar biaya yang dicantumkan dalam anggaran. Atas dasar evaluasi penyebab terjadinya penyimpangan biaya yang direalisasikan dari biaya yang dianggarkan, para

manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman menurut sistem yang ditetapkan.

3. Konsep-konsep Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban diterapkan pada perusahaan atau organisasi yang telah menetapkan bidang pertanggungjawaban secara jelas dan tegas. Dengan pendelegasian wewenang, tugas dan tanggung jawab timbul konsep *authority*, *rensponsibility* dan *accountability* yang akan dijelaskan sebagai berikut :

a. Authority

Adalah kekuasaan untuk memerintah orang lain guna melaksanakan atau tidak melaksanakan suatu kegiatan. Dengan adanya pendelegasian wewenang diharapkan dapat memperlancar pemenuhan pekerjaan sesuai dengan rencana dan sasaran secara efektif dan efisien. Jadi pendelegasian wewenang lebih menekankan pada aspek pengendalian dan kepatuhan daripada pemberian kebebasan dalam pelaksanaan wewenang yang telah didelegasikan tersebut.

b. Rensponsibility

Tanggung jawab ini timbul dengan sendirinya sebagai konsekuensi adanya pendelegasian wewenang. Inti dari tanggung jawab adalah kewajiban yang khususnya timbul dari hubungan antara atasan dan bawahan, karena kenyataan bahwa pihak atasan mempunyai wewenang untuk menuntut pertanggungjawaban dari pelaksana wewenang yang diterima bawahannya. Dalam akuntansi pertanggungjawaban disajikan dalam suatu bentuk laporan tertulis yang disebut dengan *performance report*.

c. *Accountability*

Yaitu pelaporan hasil kerja pada atasan yang berwenang. Pada dasarnya hal ini lebih merupakan masalah pribadi daripada masalah kelompok dan telah menjadi komitmen baik dalam organisasi mencari laba. Pembagian *authority* dan *responsibility* mengakibatkan terbaginya juga sifat *accountability*.

4. Pusat Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban mempunyai karakteristik yang terletak pada pusat-pusat pertanggungjawaban. Menurut Garrison dan Noreen (2000;508), pusat pertanggungjawaban secara luas didefinisikan sebagai “*setiap bagian dari suatu organisasi yang manajernya memiliki kendali atas biaya penerimaan atau dana investasi*”.

Secara umum kegiatan tiap pusat pertanggungjawaban didalam perusahaan adalah mengelola masukan menjadi keluaran. Jika masukan suatu pusat pertanggungjawaban dikaitkan dengan harganya, akan diperoleh biaya sedangkan jika keluaran dihubungkan dengan harganya akan diperoleh pendapatan pusat pertanggungjawaban tersebut. Semua pusat pertanggungjawaban dapat diukur masukannya, tetapi tidak semua keluaran pusat pertanggungjawaban dapat diukur secara kuantitatif.

Berdasarkan atas masukan dan keluarannya, Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan (2005;175) mengelompokkan pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan menjadi empat macam, yaitu :

- a. Pusat Biaya, adalah pusat dimana seluruh input diukur dalam bentuk jumlah uang, namun output tidak diukur dengan cara yang sama.

Pusat biaya dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu :

- 1.) Pusat biaya teknik (*engineered expense center*) adalah biaya actual dibandingkan dengan biaya standar untuk menjelaskan bagaimana efisiensinya pusat pengeluaran dioperasikan.
 - 2.) Pusat pengeluaran kebijakan (*discretionary expense center*) adalah tidak terdapat cara untuk menjelaskan biaya standar yang dapat diandalkan dan pengeluaran beban berbeda-beda tergantung kepada kebijakan manajer dan atasannya.
- b. Pusat Pendapatan, adalah unit-unit pemasaran/penjualan yang tidak memiliki wewenang untuk menetapkan harga jual dan tidak bertanggung jawab atas harga pokok barang-barang yang mereka pasarkan.
- c. Pusat Laba, adalah suatu unit organisasi dimana didalamnya pendapatan dan pengeluaran diukur berdasarkan kondisi moneter.
Ada dua jenis pengukuran profitabilitas yang digunakan dalam mengevaluasi suatu pusat laba, yaitu :
- 1.) Pengukuran kinerja manajemen, yang memiliki fokus pada bagaimana hasil kerja para manajer.
 - 2.) Ukuran kinerja ekonomis yang memiliki fokus pada bagaimana kinerja pusat laba sebagai suatu entitas ekonomi.
- d. Pusat Investasi, adalah pusat dimana baik laba maupun investasi digunakan dalam pengukuran kinerja pusat pertanggungjawaban tersebut. Tingkat pengembalian pendapatan atas investasi adalah ukuran yang paling sering digunakan dalam mengukur tingkat efisiensi dan efektifitas seorang manajer.

C. Syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Sofyan Syafitri Harahap (2003;76-77), keberhasilan atas penerapan akuntansi pertanggungjawaban sangat ditentukan oleh terpenuhinya persyaratan sebagai berikut :

1. Memiliki struktur organisasi dimana wewenang dan tanggung jawab dibatasi dengan tegas dan jelas.
2. Memberikan sistem *reward* dan *punishment* berdasarkan standar pertanggungjawaban yang ditetapkan.
3. Mempunyai sistem akuntansi yang sejalan dan disesuaikan dengan pusat pertanggungjawaban.
4. Anggaran harus disusun berdasarkan pusat pertanggungjawabannya.
5. Terdapat sistem pelaporan pendapatan dan biaya dari manajer yang sesuai dengan tanggung jawabnya.
6. Harus ada pemisahan antara biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban.

Adapun penjabaran atas syarat-syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban akan diuraikan sebagai berikut :

a. Struktur Organisasi

Walaupun struktur organisasi dapat berbeda-beda ukuran dan bentuknya, organisasi dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori umum yaitu :

1.) Organisasi Garis

Pada jenis organisasi ini, garis bersama dari kekuasaan dan tanggung jawab bercabang pada setiap tingkat pimpinan dari yang teratas sampai yang terbawah. Setiap atasan mempunyai sejumlah bawahan tertentu dan masing-masing memberikan pertanggungjawaban tugasnya kepada atasan tersebut. Disini setiap atasan tidak memiliki staf ahli, oleh karena itu mereka harus berpengetahuan lebih.

2.) Organisasi Garis dan Staf

Struktur organisasi ini berusaha untuk menyempurnakan kekurangan yang ada pada struktur organisasi garis. Dalam struktur ini terdapat satu atau beberapa staf yang ahli dalam bidang tertentu untuk memberi nasehat dan saran dalam bidangnya kepada atasannya. Tugas dari staf hanya memberi nasehat kepada atasan saja dan tidak mempunyai hak untuk memerintah bawahan karena secara formal yang memberi perintah kepada bawahan adalah atasan/pimpinan.

3.) Organisasi Fungsional

Struktur ini merupakan bentuk organisasi yang susunannya berdasarkan atas fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi tersebut. Disini seorang karyawan tidak hanya bertanggung jawab kepada satu atasan saja tetapi pimpinan berwenang pada satuan-satuan organisasi dibawahnya dalam bidang pekerjaan tertentu. Pimpinan berhak memerintah semua karyawan di semua bagian, selama masih berhubungan dengan bidang kerjanya. Dalam struktur ini terdapat sejumlah spesialis fungsional yang mengawasi kegiatan masing-masing karyawan, jadi berbagai unit staf mempunyai wewenang garis atas orang yang sama.

b. Anggaran

Menurut Bastian Bustami dan Nurlela (2006;01), definisi anggaran adalah sebagai berikut :

“ Anggaran adalah pernyataan-pernyataan dalam kuantitas yang dinyatakan secara formal, disusun secara sistimatis, dinyatakan dalam unit moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang”.

Adapun uraian yang terdapat pada kegunaan dan manfaat anggaran adalah sebagai berikut :

- 1.) Sebagai alat bantu untuk membuat dan mengkoordinasikan perencanaan jangka pendek.

- 2.) Sebagai alat komunikasi antara rencana yang disusun dengan para manajer pusat pertanggungjawaban.
- 3.) Sebagai alat untuk memotivasi para manajer dalam mencapai tujuan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.
- 4.) Sebagai dasar untuk mengendalikan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakannya.
- 5.) Sebagai pedoman untuk mengevaluasi prestasi para manajer dan pusat pertanggungjawaban.
- 6.) Sebagai piranti pendidikan bagi para manajer.

Berdasarkan kegunaan dan manfaat diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa anggaran mempunyai fungsi-fungsi yaitu fungsi perencanaan, fungsi komunikasi, fungsi pengendalian, fungsi evaluasi dan fungsi pendidikan.

Hansen & Mowen (2000;346), mengatakan bahwa syarat-syarat mengenai program anggaran yang baik adalah :

- 1.) adanya organisasi perusahaan yang sehat
- 2.) adanya sistem akuntansi yang memadai
- 3.) adanya penelitian dan analisa
- 4.) adanya dukungan para pelaksana

Jenis anggaran dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu :

- 1.) Anggaran partisipatif

Pendekatan yang dianggap sebagai metode pembuatan anggaran yang paling efektif adalah anggaran partisipatif, yaitu anggaran yang dibuat dengan kerjasama dan partisipasi penuh dari manajer pada semua

tingkatan. Dengan kata lain anggaran tidak dikirim langsung dari manajer puncak.

2.) Anggaran non partisipatif

Berkebalikan dengan anggaran partisipatif, maka anggaran ini dibuat tidak dengan kerjasama dan partisipasi penuh dari manajer pada semua tingkatan. Dengan kata lain anggaran dikirim langsung dari manajer puncak.

Anggaran dikembangkan dari kerangka ramalan penjualan yang menunjukkan penjualan potensial dari perusahaan dan yang diharapkan dihasilkan perusahaan dari penjualan. Ramalan penjualan dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain kondisi ekonomi secara keseluruhan, tren industri, riset pasar,antisipasi iklan dan promosi, pangsa pasar sebelumnya, perubahan harga serta perkembangan teknologi. Masukan dari divisi penjualan dan manajemen puncak sangat penting bagi penyiapan anggaran.

c. Penggolongan Biaya

Dalam pengumpulan dan pelaporan biaya setiap pusat pertanggungjawaban, harus dipisahkan antara biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu pusat pertanggungjawaban dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan.

Mulyadi (2001;169), mendefinisikan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali sebagai berikut :

“Biaya terkendali adalah biaya yang harus dibebankan sedemikian rupa kepada pusat pertanggungjawaban tertentu, sehingga biaya tersebut dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan”.

“Biaya tidak terkendali adalah biaya yang dialokasikan kepada suatu pusat pertanggungjawaban dengan dasar yang senbarang, tidak dapat dimintakan pertanggungjawaban kepada manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan”.

d. Sistem Akuntansi Biaya

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem pengolahan informasi biaya, dengan cara menggolongkan, mencatat dan meringkas biaya dalam hubungannya dengan tingkatan-tingkatan manajemen yang bertanggung jawab atas terjadinya biaya dengan tujuan untuk menghasilkan informasi akuntansi pertanggungjawaban guna pengendalian biaya. Oleh karena biaya yang terjadi dikumpulkan untuk setiap manajemen, maka biaya-biaya harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkat-tingkat manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat pertanggungjawaban dan akan dibebani dengan biaya-biaya yang terjadi didalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendali dengan biaya yang tidak terkendali.

Pemberian kode terhadap nama buku besar (perkiraan) hendaknya sistematis, mudah diingat dan dapat memenuhi untuk penyusunan laporan

keuangan dalam tiga dimensi. Menganut azas dari atas ke bawah, yaitu dari hal yang pokok ke hal-hal yang detail.

Sistem pelaporan biaya dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban menunjukkan setiap pertanggungjawaban yang terdapat dalam struktur organisasi diberi kode organisasi dengan struktur kode pada setiap tingkatan manajemen untuk memudahkan manajer dalam memantau biaya yang terjadi dalam suatu departemen.

Prosedur pengumpulan data biaya dalam akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut :

- 1.) Atas dasar dokumen sumber dicatat setiap jenis biaya ke dalam buku pembantu biaya (cost subledger). Dalam kartu biaya digolongkan jenis biaya dan pertanggungjawaban yang bersangkutan. Buku pembantu biaya merupakan alat distribusi biaya untuk keperluan sistem akuntansi pertanggungjawaban.
- 2.) Secara periodik (misalnya sebulan sekali) biaya yang dicatat dalam buku pembantu biaya dijumlahkan dan disajikan dalam bentuk laporan pertanggungjawaban biaya.

e. Laporan Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu program yang melibatkan semua manajemen operasi dengan dibantu oleh divisi akuntansi, biaya atau anggaran yang menyediakan laporan dalam bentuk harian, mingguan atau bulanan.

Laporan kepada berbagai tingkat manajemen dapat dibagi atas laporan pelaksana tanggung jawab dan laporan informasi. Pemisahan yang jelas antara keduanya penting untuk diperhatikan karena masing-masing mempunyai tujuan dan sasaran yang berbeda-beda.

Laporan pertanggungjawaban dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan tiap-tiap manajer berbagai jenjang organisasi. Adapun dasar-dasar yang melandasi penyusunan laporan pertanggungjawaban menurut Mulyadi (2001;194) adalah sebagai berikut :

- 1.) Jenjang terbawah yang diberi laporan ini adalah tingkat manajer bagian.
- 2.) Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggungjawaban yang berisi rincian realisasi dibandingkan dengan anggaran yang disusunnya.
- 3.) Manajer jenjang di atasnya diberi laporan mengenai pusat pertanggungjawaban sendiri dan ringkasan realisasi yang dikeluarkan oleh manajer-manajer yang berada dibawah wewenangnya, yang disajikan dalam bentuk perbandingan dengan anggaran yang disusun oleh masing-masing manajer yang bersangkutan.
- 4.) Semakin keatas laporan pertanggungjawaban disajikan semakin ringkas.

Untuk format umum laporan pertanggungjawaban berisi informasi sebagai berikut :

- 1.) Nomor kode akun biaya.
- 2.) Jenis biaya atau pusat pertanggungjawaban.
- 3.) Realisasi biaya bulan ini.
- 4.) Anggaran biaya bulan ini.
- 5.) Penyimpangan biaya bulan ini.
- 6.) Realisasi biaya sampai dengan bulan ini.
- 7.) Anggaran biaya sampai dengan bulan ini.
- 8.) Penyimpangan biaya sampai dengan bulan ini.

D. Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Manajemen

Setiap perusahaan dalam melaksanakan aktivitasnya mempunyai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya yang pada prinsipnya mencakup tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Mengingat suatu perusahaan terdiri atas banyak personil dan selalu menghadapi masalah yang kompleks, keinginan yang sesuai merupakan tujuan pokok yang harus dicapai. Guna mencapai tujuan tersebut, manajemen dalam perusahaan menyusun dan menetapkan suatu rencana yang merupakan alat pengendali kegiatan yang dilaksanakan.

Sebuah perusahaan akan dapat mencapai tujuannya dengan baik dan lancar apabila dijalankan dengan manajemen yang baik. Kegiatan manajemen yang baik dilakukan melalui aktivitas perencanaan, pengorganisasian,

pengarahan, pengendalian dan selanjutnya kembali ke perencanaan dimana setiap aktivitas proses pengambilan keputusan dapat terjadi setiap saat.

Pada dasarnya fungsi pengendalian dan perbaikan adalah untuk mengetahui apakah terjadi penyimpangan dari tujuan dan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Apabila diketahui terdapat penyimpangan maka akan segera dilakukan tindakan perbaikan. Jadi fungsi pengendalian bagi manajer adalah menjaga agar semua kegiatan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Sedangkan manfaat akuntansi pertanggungjawaban dalam hal ini adalah memberikan informasi kepada manajemen mengenai prestasi kerja manajer masing-masing bidang.

Agar manajer pusat pertanggungjawaban melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan benar, dibutuhkan kompensasi berupa sistem *reward* yang memadai. Kompensasi dalam hal ini tidaklah harus berupa materi, karena kompensasi dalam bentuk non materi terkadang lebih bermanfaat bagi sebagian orang. Anthony dan Govindarajan (2005;56) menyebutkan bahwa dari tiga jenis komponen kompensasi yang diterima seorang manajer, yaitu : (1) gaji, (2) tunjangan-tunjangan dalam bentuk natura seperti ; pensiun, kesehatan, dan lain-lain, serta (3) kompensasi insentif, maka ketiga komponen tersebut adalah komponen yang berhubungan erat dengan pengendalian manajemen. Selain itu kebanyakan anggota organisasi akan memberikan kemampuan maksimalnya bila mereka dihargai dan sebaliknya jika tidak ada penghargaan yang memadai, kemampuan yang diberikan akan berkurang bahkan cenderung asal-asalan.

Seperti yang telah dijelaskan bahwa proses pengendalian manajemen terdiri dari empat tahap, yaitu :

1. Penyusunan program
2. Penyusunan anggaran
3. Pelaksanaan dan pengukuran
4. Pelaporan dan analisa

Disini penulis akan membahas mengenai peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam hubungannya dengan proses pengendalian manajemen yaitu :

1. Penyusunan program dan anggaran

Penyusunan program dan anggaran ini merupakan bagian dari tahap perencanaan. Tahap perencanaan bagi penganut akuntansi pertanggungjawaban adalah mengarahkan dan menyusun anggaran pada tiap tingkat pusat pertanggungjawaban yang ada.

2. Pelaksanaan dan pengukuran

Dalam proses atau tahap pelaksanaan ini meliputi kegiatan dan pengumpulan realisasi prestasi serta pengukuran prestasi. Tahap ini dalam akuntansi pertanggungjawaban menuntut pusat pertanggungjawaban untuk bekerja sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditentukan.

3. Pelaporan dan analisa

Dari pelaksanaan atau aktivitas yang dilakukan oleh pusat-pusat pertanggungjawaban dilakukan evaluasi. Tahap evaluasi ini

menyangkut analisa tindakan koreksi serta tindak lanjutan. Akuntansi pertanggungjawaban menyediakan informasi kepada manajemen berupa hasil laporan. Dengan adanya hasil laporan ini prestasi pusat pertanggungjawaban dinilai.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Lokasi Penelitian

Dalam pembuatan skripsi ini penulis melakukan penelitian pada PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA DIVISI REGIONAL III (PT. TELKOM DIVRE III) yang terletak di Jalan Supratman No. 66 Bandung – Jawa Barat, dengan nomor telepon (022) 4532176 serta nomor fax (022) 4532195.

2. Sejarah Singkat Perusahaan

Masuknya sistem telekomunikasi di Indonesia sudah ada sejak masa penjajahan Hindia Belanda yaitu pada akhir abad ke-19. Pada awalnya PT. TELKOM berdiri pada tanggal 20 September 1906 yang ketika itu masih bernama PTT (Pos, Telegram dan Telepon) sebagai sistem administrasi pemerintah yang pertama di Indonesia. PTT sejak itu berkembang pesat, khususnya dalam lingkup telepon, telah mengalami berbagai perubahan dan kemajuan seperti dibukanya sendiri oleh pemerintah layanan telepon diluar jawa yaitu di Jambi dan Palembang.

Peranan telekomunikasi sejak jaman pra kemerdekaan hingga sekarang ini sangat besar terhadap perkembangan bangsa dalam mendukung perjuangan rakyat, terutama dalam masa Orde Baru dimana pertumbuhan dan perkembangan telekomunikasi meningkat dengan pesat yaitu ditandai dengan

keberhasilan Indonesia mengembangkan Sistem Telekomunikasi Nusantara dan puncaknya ketika diluncurkannya Satelit Palapa, generasi pertama untuk menunjang sistem tersebut. Khusus di bidang satelit, Indonesia tercatat sebagai Negara ketiga di dunia setelah Amerika Serikat dan Kanada yang menggunakan satelit sebagai sarana telekomunikasi domestik.

Bersamaan dengan masuknya Indonesia menjadi anggota PBB pada tahun 1950, pengelola telekomunikasi Indonesia juga masuk menjadi anggota *International Telecommunication Union* (ITU). Masuknya Indonesia ke ITU juga memberikan banyak manfaat bagi pertelekomunikasian nasional pada saat itu, karena standar dan tolak ukur yang disyaratkan oleh organisasi itu memacu Indonesia untuk mengejar ketertinggalannya. Pada tanggal 27 Mei 1957, Indonesia meratifikasi piagam perjanjian Telekomunikasi Internasional Buenos Aires tahun 1952. Dengan diratifikasinya piagam perjanjian itu berarti Indonesia mempunyai hak yang sama dengan semua anggota ITU lainnya, misalnya mempunyai hak untuk memimpin ITU dapat diberikan kepada Administrasi Telekomunikasi Indonesia.

Dalam konferensi di Bandung (Maret 1956) tercetus ide untuk mengubah status jawatan PTT. Saran ini diajukan karena PTT sebagai perusahaan Negara berdasarkan *Indonesische Bedrijven Wet* (IBW) dalam mencari modal guna mengembangkan usahanya hanya mempunyai satu sumber, yaitu negara. Dengan keterikatan tersebut maka akan sulit bagi jawatan PTT untuk tumbuh dan berkembang, mengingat lazimnya sebuah negara yang baru merdeka keadaan ekonomi Indonesia saat itu sangat buruk.

Oleh karena itu, idealnya jawatan PTT dapat menghimpun dananya sendiri dengan cara berhubungan langsung dengan dunia keuangan swasta yaitu dengan mengubah status jawatan PTT berupa *public corporation*.

Saran yang dicetuskan dalam konferensi itu ternyata mendapat tanggapan positif dari pemerintah, terbukti pada 21 Desember 1961 dikeluarkan Peraturan Pemerintah No. 240 Tahun 1961 tentang pendirian Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi disingkat PN. POSTEL. Peraturan Pemerintah itu berlaku mulai 1 Januari 1962, dan sejak saat itu status jawatan berubah menjadi Perusahaan Negara.

Pada tahun 1964, dalam sebuah pertemuan informal beberapa Kepala Daerah Pos dan Kepala Daerah Telekomunikasi di Kaliurang Jogjakarta, dicetuskan ide untuk memecah PN. POSTEL menjadi beberapa Perusahaan Negara dengan alasan agar masing-masing bidang dapat berkembang lebih leluasa dan pesat. Mereka berpendapat, karena perkembangan teknologi ada baiknya kalau PN. POSTEL dipecah menjadi tiga Perusahaan Negara, yakni Perusahaan Pos, Perusahaan Telegraph dan Telex, serta Perusahaan Telepon. Usulan agar telekomunikasi dipisahkan dari pos itu kemudian terkenal dengan “Deklarasi Kaliurang”.

Deklarasi tersebut akhirnya diwujudkan pemerintah dengan memecah PN. POSTEL menjadi dua Perusahaan Negara. Pertama, Perusahaan Negara Pos dan Giro yang dibentuk dengan Peraturan Pemerintah No. 29 Tahun 1965 dan kedua, Perusahaan Telekomunikasi yang dibentuk berdasarkan Peraturan

Pemerintah No. 30 Tahun 1965. Pembentukan kedua perusahaan ini tercantum dalam Lembaran Negara No. 62 dan 63 Tahun 1965, pada tanggal 6 Juli 1965.

Pada tahun 1969 pemerintah mengeluarkan UU No. 9 Tahun 1969 yang menyatakan bahwa Perusahaan Telekomunikasi berubah menjadi Perusahaan Umum Telekomunikasi. Kemudian pemerintah mengeluarkan PP No. 25 Tahun 1991 yang mengubah Perusahaan Umum Telekomunikasi menjadi Perusahaan Perseroan Telekomunikasi yang sampai sekarang kita kenal dengan PT. TELKOM.

Sebagai perusahaan layanan telekomunikasi dalam negeri Indonesia, TELKOM selain sangat berperan dan mendominasi, juga selalu terdepan diantara perusahaan sejenis lainnya. Dominasi ini secara tidak langsung menciptakan citra sendiri. Citra ini dalam perkembangannya senantiasa memperkuat fungsinya sebagai agen pembangunan.

Pada tanggal 20 Oktober 1995, PT. TELKOM DIVRE III menjalin Kerja Sama Operasi (KSO) dengan PT. Aria West International (PT. AWI). Merupakan sebuah perusahaan Amerika Serikat yang bergerak di bidang telekomunikasi dan saat itu sekaligus dilakukan perjanjian mengenai pembagian hasil KSO yang telah disepakati bersama yaitu sebanyak 30% (tiga puluh persen) untuk PT. TELKOM dan 70% (tujuh puluh persen) untuk pihak PT. AWI dengan dikeluarkannya PKS.222/K.810/UTA-00/95. Mereka ditugaskan oleh PT. TELKOM Pusat untuk mengelola dan mengendalikan unit KSO DIVRE III Bandung agar usahanya dapat bergerak pesat, profesional, handal dipercaya oleh masyarakat dan memberi pelayanan sebaik mungkin

kepada para pelanggan serta menyediakan fasilitas telepon umum koin maupun kartu yang memadai milik bagi PT. TELKOM.

3. Struktur Organisasi Perusahaan

Organisasi adalah sekelompok yang disatukan dalam suatu kerjasama yang efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Di samping itu organisasi dapat juga dipandang sebagai struktur taat hubungan kerja antar sekelompok orang yang masing – masing memegang dan melaksanakan jabatan, posisi atau fungsi yang harus bekerja sama secara tertentu untuk mencapai tujuan bersama.

Untuk mencapai tujuan dan melaksanakan wewenang serta tanggung jawab adalah dengan merencanakan suatu organisasi. Pada dasarnya perencanaan organisasi terdiri dari pembagian tugas yang logis, penetapan garis wewenang yang jelas, penilaian pelaksanaan dan prestasi melalui perencanaan yang sedemikian rupa dapat dibuat struktur organisasi yang sehat dan efisien.

Struktur organisasi yang telah dibentuk oleh direksi dimaksudkan untuk memudahkan pengelolaan perusahaan. Dengan menggunakan bagan organisasi, maka struktur organisasi akan disajikan dengan cukup informatif. Perusahaan yang telah menetapkan uraian tugas dari masing – masing manajer untuk lebih memperjelas tugas dan tanggung jawabnya, agar pengelolaan perusahaan berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan.

PT. TELKOM DIVRE III telah menetapkan susunan organisasi perusahaan seperti yang tercantum pada lampiran 1. struktur organisasi tersebut telah disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, karena perkembangan perusahaan yang tumbuh pesat. Wewenang dan tanggung jawab masing – masing pejabat dalam struktur organisasi adalah sebagai berikut :

a. Executive General Manager DIVRE

Bertanggung jawab untuk memastikan kebijakan Divre dan informasi penting dipahami oleh karyawan di jajaran organisasinya serta berwenang untuk memonitor implementasi terhadap kebijakan.

b. Deputy Executive General Manager DIVRE

Bertanggung jawab untuk memastikan hubungan perusahaan dengan lingkungan eksternal di area bisnisnya terbina dengan efektif serta berwenang untuk menentukan efektifitas, konsistensi dan kepatuhan implementasi melalui evaluasi periodik.

c. Manager Communication

Bertanggung jawab untuk memastikan efektifitas penugasan atau pendistribusian program kerja kepada subordinat sesuai dengan peran dan tanggung jawab serta berwenang untuk melakukan review dan tindakan koreksi atau solusi terhadap permasalahan operasional.

d. Senior Manager Product & Business Performance

Bertanggung jawab untuk memastikan tercapainya kinerja fungsi *product & business* serta berwenang untuk melakukan *self assessment* terkait dengan *revenue assurance*.

e. Senior Manager Access Network Planning & Performance

Bertanggung jawab untuk memastikan efektifitas implementasi kebijakan *access network planning* sebagai *guideline* pelaksanaan strategi serta berwenang untuk memverifikasi draft kebijakan pengelolaan data jaringan akses.

f. Senior Manager Marketing & Sales

Bertanggung jawab untuk memastikan efektivitas fungsi perencanaan pemasaran yang dapat digunakan sebagai *guideline* dalam implementasi strategi serta berwenang untuk melakukan review, koreksi dan mengusulkan realokasi resources.

g. Senior Manager Customer Care

Bertanggung jawab untuk memastikan pemenuhan standar proses pelayanan pelanggan di lingkungan DIVRE serta berwenang untuk merumuskan dan mengusulkan strategi *account management* mengacu pada strategi bisnis unit.

h. Senior Manager General Support

Bertanggung jawab atas kepatuhan terhadap hukum dan perundangan serta berwenang untuk menetapkan strategi manajerial unit dan rencana implementasinya.

i. Operation Senior Manager Billing & Collection

Bertanggung jawab untuk memastikan terciptanya kerjasama yang kondusif dan sinergis dengan pihak – pihak terkait serta berwenang untuk

merumuskan dan mengusulkan strategi *billing & collection* mengacu pada strategi bisnis unitnya.

j. General Manager KANDATEL

Bertanggung jawab untuk memastikan kebijakan KANDATEL dan informasi penting dipahami oleh karyawan di jajaran organisasinya serta berwenang untuk menetapkan perencanaan program tahunan penjualan, promosi dan distribusi produk/layanan.

4. Bidang Usaha Perusahaan

Saat ini PT. TELKOM merupakan perusahaan penyelenggara informasi dan telekomunikasi (InfoComm) serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap (full service and network provider) yang terbesar di Indonesia. PT. TELKOM menyediakan jasa telepon tidak bergerak kabel (fixed wire line), jasa telepon tidak bergerak nirkabel (fixed wireless), jasa telepon bergerak (cellular), data dan internet serta network dan interkoneksi, baik secara langsung maupun melalui perusahaan asosiasi.

Jasa telekomunikasi yang disediakan PT. TELKOM dibagi kedalam 2(dua) kelompok, yaitu jasa telekomunikasi dasar dan jasa telekomunikasi bukan dasar. Pengelompokan ini belum dilaksanakan secara tegas mengingat teknologi telekomunikasi dan informasi berkembang dengan pesat. Bisnis utama PT. TELKOM sampai saat ini adalah menyediakan PSTN (Pusat Switct Telephone Network) dan menyelenggarakan jasa melalui PSTN.

Jenis jasa telekomunikasi yang sudah beroperasi sejak tahun 1995 adalah :

- a. jasa telepon dalam negeri
- b. jasa interlokal kepada penyelenggara telekomunikasi lain
- c. jasa telepon bergerak selular
- d. jasa satelit
- e. jasa –jasa lainnya

Jasa telepon dalam negeri merupakan kegiatan usaha PT. TELKOM yang memberikan pendapatan terberat. Komponen pendapatan jasa ini meliputi biaya pasang, biaya abodemen (langganan) bulanan dan biaya permohonan telepon untuk panggilan lokal dan jarak jauh. Dari catatan tahun 2001 ternyata kontribusi pendapatan terbesar berasal dari biaya pemakaian telepon. Pelayanan jasa telepon dalam negeri juga termasuk penyediaan telepon umum, baik lokal maupun koin dan jasa warung telekomunikasi.

Disamping memperoleh pendapatan dari pelanggan untuk jasa telepon dalam negeri, PT. TELKOM juga memperoleh pendapatan interkoneksi dan penyelenggara telekomunikasi lainnya, seperti penyelenggara telekomunikasi internasional dan STBS (Sistem Telepon Bergerak Selular).

Pendapatan interkoneksi diantaranya diperoleh dari PT. Indosat dan Satelindo. Selain pendapatan interkoneksi, PT.TELKOM juga berpartisipasi dalam penyelenggaraan STBS melalui usaha patungan ataupun dengan pola bagi hasil.

PT. TELKOM memiliki beberapa anak perusahaan terafiliasi seperti PT. Telekomunikasi Selular Indonesia yang bergerak sebagai penyelenggara

jasa telekomunikasi bergerak selular, PT. Indonusa Telemedia yang menangani bisnis Pay TV dengan nama produk TELKOMVision dan PT. Infomedia Nusantara yang mengelola Buku Petunjuk Telepon (Yellow Pages) dan Call Center.

Selain anak perusahaan tadi, dalam menjalankan operasi perusahaan, PT. TELKOM telah mengelompokkan unit-unit yang ada dalam organisasi kedalam bentuk sebagai berikut :

- 1) Divisi Long Distance
- 2) Carrier & Interconnection Service
- 3) Divisi Multimedia
- 4) Divisi Fixed Wireless Network
- 5) Enterprise Service
- 6) Divisi Regional I – Sumatera
- 7) Divisi Regional II – Jakarta
- 8) Divisi Regional III – Jawa Barat
- 9) Divisi Regional IV – Jawa Tengah dan Yogyakarta
- 10) Divisi Regional V – Jawa Timur
- 11) Divisi Regional VI – Kalimantan
- 12) Divisi Regional VII – Kawasan Timur Indonesia
- 13) Maintenance Service Center
- 14) Training Center
- 15) Carrier Development Support Center
- 16) Management Consulting Center
- 17) Construction Center
- 18) I/S Center
- 19) R&D Center
- 20) Community Development Center (CDC)

Sampai dengan 31 Desember 2006 jumlah pelanggan TELKOM sebanyak 48,5 juta pelanggan yang terdiri dari pelanggan telepon tidak bergerak kabel sejumlah 8,7 juta, pelanggan telepon tidak bergerak nirkabel sejumlah 4,2 juta dan pelanggan jasa telepon bergerak sejumlah 35,6 juta pelanggan.

B. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penilaian deskriptif, artinya penelitian yang bertujuan untuk membuat deskripsi secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat dari populasi (obyek) penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam sebuah perusahaan sehingga dapat diketahui apakah penerapannya dapat berfungsi sebagai alat pengendalian manajemen.

C. Definisi Operasional Variabel

Berdasarkan pembatasan lingkup penelitian yang telah dikemukakan dalam perumusan masalah, maka variabel dalam penelitian ini adalah :

1. Akuntansi Pertanggungjawaban

Merupakan suatu proses pengukuran dan pelaporan data operasi oleh pusat-pusat pertanggungjawaban.

2. Pengendalian Manajemen

Merupakan proses untuk menjamin bahwa sumber manusia, fisik dan teknologi dialokasikan dengan efektif dan efisien agar mencapai tujuan organisasi secara menyeluruh.

D. Metode Pengumpulan Data

Dalam melakukan pengumpulan data penulis menggunakan 2 (dua) cara, yaitu sebagai berikut :

1. Penelitian Pustaka

Yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan untuk memperoleh data sekunder. Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung, yaitu melalui media perantara atau pihak lain, umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis. Metode pengumpulan data ini meliputi kegiatan pencarian, pengumpulan dan pengkajian data dari sumber bacaan yang relevan dan mendukung penelitian ini, seperti ; buku-buku, majalah, artikel, serta ilmu literatur lainnya. Data-data ini diharapkan dapat melengkapi, menunjang dan memperjelas data lainnya dengan tujuan untuk memahami teori yang berhubungan dengan topik pembahasan penelitian.

2. Penelitian Lapangan

Yaitu metode pengumpulan data untuk memperoleh data primer dan data sekunder. Data primer merupakan sumber penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli. Data primer diperoleh dengan melakukan wawancara langsung dengan pihak-pihak yang berkompeten dan terkait dengan topik pembahasan penelitian, sedangkan data sekunder diperoleh dengan mempelajari dokumen dan informasi lainnya yang berkaitan dengan penelitian ini.

E. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan penulis dalam melakukan penelitian ini adalah :

1. Metode Deskriptif Kualitatif

Metode ini merupakan metode yang memusatkan diri pada pemecahan aktual, data mula-mula disusun lalu dijelaskan kemudian dievaluasi. Metode ini didasarkan pada teori yang melandasi sebagai tolak ukur dengan pelaksanaan evaluasi yang dilakukan pada subyek penelitian

2. Metode Deskriptif Kuantitatif

Metode ini merupakan metode analisis data dengan cara mengumpulkan dan menganalisis data yang ada berdasarkan angka – angka dan presentase, seperti pengakuan pendapatan dan biaya – biaya usaha subyek penelitian.

BAB IV

ANALISA DAN PEMBAHASAN

A. Evaluasi Akuntansi Pertanggungjawaban

1. Evaluasi Atas Prosedur Akuntansi Pertanggungjawaban

Seperti telah diuraikan dalam BAB II bahwa salah satu karakteristik dalam menerapkan akuntansi pertanggungjawaban adalah adanya pusat – pusat pertanggungjawaban. Untuk dapat melakukan identifikasi terhadap pusat pertanggungjawaban, struktur organisasi perusahaan harus secara jelas memisahkan antara tugas, wewenang dan tanggung jawab untuk masing – masing tingkatan manajemen.

Berdasarkan struktur organisasi yang ada, pusat – pusat pertanggungjawaban di PT. TELKOM DIVRE III telah diidentifikasi menjadi 4 (empat), yaitu pusat pendapatan dan pusat laba berada di KANDATEL serta pusat biaya dan pusat investasi yang berada di kantor DIVRE.

a. Pusat Biaya

Pusat biaya yang ada di kantor DIVRE adalah bidang Marketing & Sales yang bertanggung jawab terhadap efisiensi dan efektifitas beban yang berada dalam pengendaliannya serta tingkat efisiensi fisik dan rupiah yang dikeluarkan.

b. Pusat Pendapatan

Penerapan pusat pendapatan di KANDATEL diterapkan dalam unit organisasi sampai dengan tingkat dinas/bagian dan sub dinas. Pusat

pendapatan yang ada di KANDATEL merupakan unit organisasi yang bertanggung jawab untuk memperoleh dan/atau meningkatkan pendapatan yang menjadi tanggung jawab dan berada dalam pengendaliannya.

Pusat pertanggungjawaban tersebut dapat terjadi karena pendapatan yang menjadi tanggung jawab unit organisasi tersebut bukan merupakan pendapatan dari kegiatan utama perusahaan melainkan pendapatan operasional. Sehingga unit organisasi tersebut tidak diberikan wewenang untuk menghasilkan laba. Misalnya seperti bagian keuangan di KANDATEL Bandung diperlakukan pusat pendapatan, karena mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk menghasilkan pendapatan dari hasil jasa giro.

c. Pusat Laba

Finance Center Area 03 (FCA-03) diperlakukan sebagai pusat laba yang bertanggung jawab atas penekanan biaya serta peningkatan kualitas pelayanan sehingga diperoleh laba yang maksimal. Dalam struktur organisasi memang tidak ditemukan FCA-03 karena bidang ini bertanggung jawab langsung kepada Finance Center yang berada di kantor pusat, meskipun berada di kantor DIVRE.

d. Pusat Investasi

Dari uraian bentuk – bentuk pusat pertanggungjawaban yang ada maka diketahui bahwa pusat investasi ada pada kantor DIVRE, yaitu pada bidang Access Network Planning & Performance. Pusat investasi mempunyai tanggung jawab untuk mengendalikan investasi yang

digunakan. Investasi yang dilakukan dapat berupa investasi dana dan investasi pengembangan usaha. Investasi dana dapat berupa investasi dalam bentuk deposito rupiah, deposito valuta asing dan investasi atas instrumen keuangan lainnya. Sedangkan investasi pengembangan usaha dapat berupa investasi perolehan aktiva, perolehan peralatan operasional usaha dan proyek lain yang berkaitan dengan perluasan usaha perusahaan.

Keputusan atas investasi pengembangan usaha harus dikoordinasikan dengan departemen terkait di kantor pusat. Sedangkan untuk investasi yang sifatnya strategis seperti penggabungan usaha (*merger*) dan pemekaran usaha harus dikonsultasikan dengan Dewan Direksi dan Dewan Komisaris serta harus diputuskan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

2. Evaluasi Atas Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban.

a. Perencanaan Strategis

Dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban setiap pusat pertanggungjawaban diukur prestasinya berdasarkan perbandingan antara anggaran dan realisasinya. Anggaran yang dibandingkan tersebut merupakan rencana secara kuantitatif dari kegiatan – kegiatan yang akan dilaksanakan (perencanaan strategis) dan yang menjadi tanggung jawab manajemen pusat pertanggungjawaban, oleh karena itu dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban terdapat hubungan yang sangat erat antara pusat pertanggungjawaban dan anggaran.

Perencanaan strategis dari pusat biaya adalah sebagai berikut :

- a. Memberikan dukungan logistik dengan mengoptimalkan faktor – faktor *quality, quantity, time delivery* dan *cost*.
- b. Melakukan *improvement* terhadap teknik penjualan Fixed Wireless, Fixed Wireline, dan Multimedia.
- c. Marketing Communication pada produk Fixed Wireless, Fixed Wireline, dan Multimedia.
- d. Melakukan dan mengembangkan Territory Management.
- e. Akuisisi pelanggan kompetitor secara selektif untuk produk unggulan Fixed Wireless dan broadband access.
- f. Update knowledge petugas lapangan untuk troubleshooting.
- g. Implementasi event marketing terkait komunitas.
- h. Melakukan Customer Analysis melalui kegiatan Market Riset dan memberikan rekomendasi atau request keputusan kebijakan manajemen.
- i. Melakukan Competitor Analysis untuk memberikan rekomendasi atau request keputusan kebijakan marketing kepada manajemen.
- j. Melaksanakan segmentasi pelanggan Wireless Prepaid, Wireless Post, Internet Broadband, Internet dan Wimax.
- k. Melakukan audit marketing.

b. Penyusunan Anggaran

Prosedur penyusunan anggaran pada pusat – pusat pertanggungjawaban didasarkan pada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang dimulai dari unit organisasi yang diperlukan sebagai pusat pertanggungjawaban di lingkungan KANDATEL dan kantor DIVRE lalu berakhir setelah ada penetapan RKAP oleh kantor DIVRE. Adapun prosedur penyusunan anggaran pusat – pusat pertanggungjawaban adalah sebagai berikut :

- a. Kepala unit bisnis sebagai kepala pusat pertanggungjawaban unit bisnis mensosialisasikan CAM (*Corporate Annual Message*) dan *Target Setting* RAKP yang telah ditetapkan Direksi kepada para kepala Pusat Pertanggungjawaban (PP) di jajarannya.
- b. Berdasarkan CAM dan *Target Setting*, masing – masing PP di lingkungan unit bisnis menyusun Usulan RKA (Rencana Kerja & Anggaran) Pusat Pertanggungjawaban yang dilampiri dengan usulan RKM (Rencana Kerja Manajerial) dan DRK (Daftar Rencana Kegiatan) Pusat Pertanggungjawaban.
- c. Usulan RKA dari masing – masing pusat pertanggungjawaban tersebut diajukan kepada Komite Anggaran unit bisnis untuk dievaluasi.
- d. Komite Anggaran unit bisnis mengevaluasi usulan RKA unit bisnis. Setelah disetujui selanjutnya dikompilasi dan dilakukan pembahasan dengan kepala unit bisnis untuk penetapannya.

- e. Usulan RKA unit bisnis yang dilampiri dengan RKM dan DRK, diajukan oleh kepala unit bisnis kepada Direktur pada Group Bisnis masing – masing unit bisnis c.q. Koordinator Anggaran Direktorat.

Adapun prosedur pengesahan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) adalah sebagai berikut :

- a. RKAP DIVRE III yang telah ditetapkan oleh kantor perusahaan kemudian dialokasikan untuk KANDATEL, unit pelayanan dan bidang serta ditetapkan dengan keputusan Kepala DIVRE III.
- b. Keputusan Kepala DIVRE III tentang RAKP KANDATEL, unit pelayanan dan bidang selanjutnya dikirim ke KANDATEL, unit pelayanan dan bidang.
- c. Berdasarkan keputusan Kepala DIVRE III tersebut maka KANDATEL, unit pelayanan dan bidang berkewajiban untuk :
 - 1) Mengalokasikan dan menetapkan anggaran untuk pusat pertanggungjawaban di lingkungan KANDATEL, unit pelayanan dan bidang.
 - 2) Menyempurnakan DURK, DURKB, DURP disesuaikan dengan keputusan Kepala DIVRE III tentang RKAP.
 - 3) Melakukan pengendalian terhadap pelaksanaan RKAP.

Dalam penyusunan anggaran, PT. TELKOM DIVRE III membentuk komite anggaran yang mempunyai fungsi dan tugas sebagai berikut :

- a. Membuat pedoman umum penyusunan anggaran yang selanjutnya dimintakan persetujuan direksi.
- b. Mendistribusikan pedoman penyusunan anggaran yang telah disetujui direksi kepada setiap pusat – pusat pertanggungjawaban.
- c. Membahas usulan anggaran setiap pusat – pusat pertanggungjawaban, jika perlu mengusulkan revisi kepada pusat pertanggungjawaban.
- d. Mengajukan usulan anggaran yang final kepada direksi untuk disetujui.
- e. Mendistribusikan anggaran yang telah disetujui direksi kepada setiap pusat pertanggungjawaban

Prosedur penyusunan anggaran pada PT. TELKOM DIVRE III menetapkan pendekatan gabungan adalah cukup baik, karena terlihat keterlibatan semua unit organisasi yang diperlakukan sebagai pusat pertanggungjawaban yang mempunyai kepentingan terhadap usulan anggaran serta adanya partisipasi para manajer pusat pertanggungjawaban dalam penyusunan anggaran dan adanya keterlibatan komite anggaran yang membantu mengendalikan anggaran. Hal ini mencerminkan bahwa anggaran yang disusun adalah suatu anggaran yang merupakan hasil kesepakatan bersama guna mencapai tujuan keseluruhan perusahaan.

c. Analisa Pelaksanaan

Dalam hal ini penulis juga akan menganalisis perbandingan antara realisasi dengan anggaran rencana kerja perusahaan yang diterangkan dari data perbandingan realisasi perhitungan laporan rugi/laba pada akhir tahun 2007. Analisis dilakukan terhadap pusat biaya dimana di dalam laporan rugi/laba terdapat akun – akun yang berkaitan langsung dengan pusat – pusat pertanggungjawaban tersebut.

Pusat biaya dikelompokkan menjadi dua yaitu beban teknik dan beban kebijakan. Begitu pula di bagian Marketing & Sales dimana terdapat aktivitas – aktivitas sesuai dengan perencanaan strategis yang dikelompokkan juga. Berikut ini adalah analisa dari beban teknik dan beban kebijakan :

LAMPIRAN 1

Hal tersebut menunjukkan bahwa selama tahun 2007 realisasi beban teknik sebesar Rp. 69.270.904.105 tidak melebihi dari yang dianggarkan oleh perusahaan sebesar Rp. 78.999.261.671. Dapat pula dikatakan bahwa manajer telah bekerja sesuai dengan tanggung jawabnya pada beban teknik. Meskipun pada beban penyisihan terminal dan beban pemakaian frekuensi lebih tinggi dari yang dianggarkan dikarenakan semakin tingginya aktivitas komunikasi, tetapi secara keseluruhan beban teknik ini sesuai dengan target.

Realisasi beban kebijakan selama tahun 2007 sebesar Rp. 34.361.364.046 tidak melebihi dari yang dianggarkan oleh perusahaan sebesar Rp. 47.698.096.560. Dapat pula dikatakan bahwa manajer telah bekerja sesuai dengan tanggung jawabnya pada beban kebijakan. Meskipun ada ketidakselarasan pada anggaran dan realisasi pada fee penjualan dikarenakan departemen Marketing & Sales pada tahun 2007 gencar melakukan promosi baik melalui iklan atau pameran dan juga perjalanan dinas ke daerah – daerah di Jawa Barat, tetapi secara keseluruhan beban kebijakan ini sesuai dengan target.

Dari uraian tersebut terlihat adanya beban yang lebih rendah dari anggaran dan lebih tinggi dari anggaran. Pada tahun berikutnya dilakukan tindak lanjut dari realisasi anggaran tersebut. Berikut ini adalah tindak lanjut dari realisasi anggaran pada tahun 2007 :

LAMPIRAN 2

d. Analisa Pelaporan

Dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban salah satu konsep yang harus dilaksanakan adalah pelaporan dari pusat – pusat pertanggungjawaban. Para manajer unit organisasi atau manajer pusat pertanggungjawaban dapat menyampaikan atau mempertanggungjawabkan hasil – hasil kegiatan yang didelegasikan kepadanya dengan cara membuat laporan hasil – hasil kegiatan yang telah dilaksanakan (perbandingan anggaran dengan realisasi), laporan ini disebut laporan pertanggungjawaban.

Tujuan dari pembuatan laporan pertanggungjawaban adalah agar manajer mengetahui hasil – hasil pelaksanaan kegiatan yang didelegasikan kepada pusat – pusat pertanggungjawaban. Dengan demikian manajemen dapat mengetahui apabila terjadi penyimpangan – penyimpangan, selain itu laporan pertanggungjawaban ini juga dapat digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja pusat pertanggungjawaban.

Penerapan laporan hasil – hasil pelaksanaan kegiatan para manajer pusat pertanggungjawaban juga dilakukan oleh PT. TELKOM DIVRE III, laporan pertanggungjawaban tersebut dinamakan laporan manajemen. Laporan manajemen suatu pusat pertanggungjawaban merupakan laporan tentang rencana kegiatan baik fisik maupun penggunaan anggarannya yang menjadi tanggung jawab pimpinan pusat pertanggungjawaban yang bertalian. Laporan dari pusat – pusat pertanggungjawaban pada PT.

TELKOM DIVRE III dimasukkan ke dalam document center yang ada pada bagian Product & Bussines Performance.

Materi laporan manajemen mencakup segala informasi tentang realisasi pelaksanaan rencana kegiatan dan anggaran yang telah ditetapkan oleh kantor DIVRE meliputi :

- a. Kekuatan alat produksi, kapasitas sentral, jumlah pelanggan dan jumlah telepon umum.
- b. Produksi, pulsa telepon, kata telegram, pemasangan telepon, STKB, telepon umum kartu/telepon umum koin.
- c. Pencapaian tolak ukur pelayanan; penyelesaian pasang baru kring, gangguan, klaim pulsa, keberhasilan panggil (SCR).
- d. Kekuatan sumber daya manusia.
- e. Pendapatan; operasional dan non operasional.
- f. Biaya; operasional dan non operasional.
- g. Investasi; pembangunan, peningkatan mutu dan peningkatan sistem administrasi.
- h. Laporan Keuangan

Dalam hal ini penulis akan menjelaskan pelaporan dalam bentuk laporan keuangan khususnya laporan rugi/laba. Dimana dalam laporan rugi/laba dapat dilihat efektivitas dan efesiensi kinerja dari manajemen pada PT. TELKOM DIVRE III.

Pada laporan rugi/laba akhir tahun 2007, terlihat perbedaan yang jelas antara anggaran dan realisasi. Realisasi beban pemasaran, yang merupakan aktivitas dari pusat biaya, sebesar Rp. 34.361.364.046 jauh lebih rendah dari yang dianggarkan sebesar Rp. 47.968.096.560 atau hanya 71,63 % yang terealisasi. Namun jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya maka jauh lebih tinggi atau terjadi kenaikan sebesar 120,25 %. Hal itu terjadi karena departemen Marketing & Sales pada tahun 2007 gencar melakukan promosi baik melalui iklan atau pameran dan juga perjalanan dinas ke daerah – daerah di Jawa Barat dibandingkan tahun sebelumnya.

Hal tersebut memberikan dampak positif bagi pendapatan usaha perusahaan, meskipun lebih rendah dari tahun sebelumnya tetapi presentase pencapaian adalah 85.21%. Dimana pencapaian untuk pendapatan internet dan data serta pendapatan jasa jaringan melebihi dari yang dianggarkan sampai dengan 140%.

Pencapaian ini tidak terlepas dari peranan bidang Marketing & Sales, meskipun fee penjualan dan beban pemakaian frekuensi melebihi anggaran tetapi pendapatan internet dan data serta jasa jaringan mengalami kenaikan yang signifikan. Hal ini membuahkan pemberian *reward* berupa tunjangan prestasi dan TELKOM Award kepada bidang Marketing & Sales.

Dari data tersebut menunjukkan bahwa manajer pusat biaya telah melaksanakan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yaitu dengan

menekan biaya sebesar mungkin. Setiap manajer pusat biaya diberi tugas untuk mengelola biaya yang bertujuan untuk mengendalikan pengeluaran agar realisasi yang dicapai lebih rendah dari biaya yang dianggarkan oleh perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut maka materi laporan manajemen yang dibuat oleh setiap pusat pertanggungjawaban dan sistem pelaporan menurut penulis sudah baik. Karena didalam laporan tersebut sudah mencakup data finansial yang berguna sebagai bahan pengambilan keputusan manajemen. Isi laporan manajemen sudah terinci dan mudah dicerna.

Dalam laporan juga sudah tercantum selisih antara anggaran dan realisasinya, yang menunjukkan adatidaknya efesiensi dan efektifitas dalam organisasi. Dengan demikian diharapkan manajemen dapat mengambil keputusan yang tepat sebagai pengendalian untuk pelaksanaan kegiatan dimasa yang akan datang.

3. Evaluasi atas Penggolongan Biaya

Seperti yang telah diuraikan dalam bab II, bahwa syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban adalah adanya pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Berkaitan dengan penggolongan biaya, PT. TELKOM DIVRE III tidak melakukan penggolongan biaya sesuai dengan pusat – pusat pertanggungjawaban. Pada laporan yang disajikan oleh pusat –

pusat pertanggungjawaban seluruh biaya tidak dipisahkan antara biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali.

Yang jadi permasalahan adalah tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu pusat pertanggungjawaban dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan. Maka didalam pengumpulan dan pelaporan biaya semestinya setiap pusat pertanggungjawaban harus memisahkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Sehingga dapat memudahkan penerima laporan dalam mengidentifikasi realisasi dan penyimpangan yang terjadi dalam pengendalian biaya.

B. Evaluasi Atas Pengendalian Manajemen

1. Evaluasi Pengendalian Biaya

Sumber pengeluaran bagi PT. TELKOM DIVRE III berupa pembelian atas barang atau jasa. Jenis barang yang dibeli terdiri dari barang langsung dan barang persediaan. Barang langsung adalah barang yang langsung dipakai dan tidak dibenarkan sebagai stok barang, contohnya inventaris kantor berupa mesin – mesin kantor. Sedangkan barang persediaan adalah barang – barang yang dibeli dan dibenarkan sebagai stok barang gudang, contohnya suku cadang dan aksesoris kabel.

Prosedur pengeluaran biaya dimulai dari setiap pusat pertanggungjawaban membuat daftar rencana pengeluaran yang telah disahkan oleh pejabat yang berwenang. Kemudian setiap pusat pertanggungjawaban mengidentifikasi biaya kedalam biaya tertentu sesuai dengan kebijakan yang

telah ditetapkan. Selanjutnya daftar rencana pengeluaran dikirim ke unit verifikasi, unit verifikasi memeriksa kebenaran dan keabsahan bukti yang berkaitan dengan anggarannya. Apabila telah memenuhi persyaratan maka unit verifikasi mengirim surat perintah bayar (SPB) ke unit kas/bank agar dilakukan proses pembayaran.

Selanjutnya unit kas/bank menerbitkan cek/surat perintah transfer untuk beban yang belum dibayar sesuai SPB, kemudian menjurnal transaksi pembayaran beban berdasarkan bukti pengeluaran kas (BPK). Selanjutnya didistribusikan ke unit akuntansi untuk memeriksa kebenaran penggunaan akun atas penjurnalan transaksi beban yang dilakukan oleh pusat pertanggungjawaban unit kas/bank. Kemudian melakukan posting secara berkala dan membuat laporan realisasi beban per jenis beban dan pusat pertanggungjawaban.

Sementara untuk prosedur pengeluaran yang bersifat kredit, dikelola oleh unit pengelola kewajiban dengan menerima surat bukti penerimaan barang atau jasa yang dibayar secara kredit dari unit verifikasi kemudian didistribusikan ke unit akuntansi untuk dilakukan pencatatan atas transaksi secara kredit.

Berdasarkan uraian tersebut, pengendalian biaya pada PT. TELKOM DIVRE III menurut penulis sudah menunjukkan adanya sistem pengendalian yang memadai. Antara lain dapat dilihat dengan :

- a. Adanya pengidentifikasian jenis beban dan kode rekening yang telah ditetapkan sehingga mempermudah pencatatan, penyimpanan dan pelaporan atas biaya yang telah dikeluarkan.
- b. Setiap pembayaran yang telah diajukan dibuatkan dokumen bukti.
- c. Setiap pembayaran yang diajukan diperiksa dokumen pendukungnya.
- d. Setiap pengeluaran telah mendapatkan otorisasi pejabat yang berwenang.
- e. Adanya pemisahan fungsi otorisasi pencatatan dan pengeluaran uang.
- f. Adanya validasi hasil penjurnalan untuk menghindari kesalahan pencatatan yang terjadi di pos lain

Anggaran juga merupakan bentuk pengendalian atas biaya karena setiap pusat pertanggungjawaban berpartisipasi atas penyusunan anggaran. Oleh karena itu setiap pusat pertanggungjawaban dimintai pertanggungjawaban mengenai realisasi anggarannya, karena tidak semua biaya yang terjadi dalam unit organisasi dapat dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban.

Pengendalian biaya yang dilakukan oleh PT. TELKOM DIVRE III telah dituangkan dalam kebijakan akuntansi tertulis yang ditetapkan oleh kantor pusat. Kebijakan akuntansi ini harus dilaksanakan oleh unit – unit yang berada di bawah naungan PT. TELKOM, diantaranya kantor DIVRE, KANDATEL, unit pengelola, KANCATEL dan lain – lain. Kebijakan akuntansi tertulis tersebut menurut penulis merupakan bentuk pengendalian yang memadai, karena merupakan kebijakan yang berlaku bagi PT. TELKOM dan unit – unit dibawahnya.

2. Evaluasi Pengendalian Pendapatan

Sumber pendapatan PT. TELKOM DIVRE III antara lain berupa :

- a. Pendapatan atas pemasangan sambungan telepon baru baik tunai maupun kredit.
- b. Pendapatan pemakaian atas jasa telekomunikasi bagi pelanggan yang diperoleh pada akhir bulan.
- c. Pendapatan adri telepon umum koin dan telepon kartu.
- d. Pandapatan WARTEL baik yang dikelola oleh dinas/perusahaan maupun oleh swasta.
- e. Pendapatan lain – lain.

Dalam hal ini penulis hanya membatasi pengendalian atas pendapatan tunai yang berasal dari piutang usaha yang berasal dari tagihan pemakaian telepon dari pelanggan melalui bank. Tagihan bulanan atas pemakaian percakapan telepon oleh pelanggan merupakan piutang usaha, tagihan bulanan dilakukan sejak tanggal 5 sampai dengan tanggal 20 setiap bulannya.

Cara pembayaran dapat dilakukan melalui loket pembayaran yang ditunjuk PT. TELKOM baik bank pemerintah maupun bank swasta yang bekerjasama dengan PT. TELKOM. Cara pembayaran ini disebut sistem *Online Payment Point*. Pembayaran dapat dilakukan secara manual atau melalui ATM (*Automatic Teller Machine*).

Prosedur pendapatan atas tagihan pelanggan dimulai bagian sistem informasi (SISFO) DIVRE III. Bagian ini menerima informasi meter pulsa yang sudah dihitung oleh bagian *billing* berdasarkan dokumen L-13 yang

dibuat oleh unit piutang usaha. Dokumen ini akan dipilih berdasarkan daerah telekomunikasi kemudian dipilih lagi berdasarkan segmentasi redensial, sosial dan bisnis sehingga diperoleh informasi tagihan.

Pihak bank memperoleh informasi *billing* pelanggan langsung dari computer melalui sistem *interface* yang berhubungan dengan bagian SISFO DIVRE III. Pada saat pembayaran dimulai dengan pelanggan menyerahkan uang sebesar taguhannya kemudian disimpan oleh desk clerk bank dan mendebet hutang sebesar tagihannya. Pelanggan akan memperoleh bukti pelunasan pembayaran (L11) dalam bentuk kuitansi (prenumbered). Kuitansi ini juga dimiliki oleh pihak bank yang akan digunakan untuk verifikasi, berupa dokumen TEL-69. Setiap harinya (tanggal 5-20) desk clerk bank akan melakukan koreksi serta memverifikasi uang yang diterima dengan bukti pembayaran TEL-69. desk clerk bank akan membuat laporan TEL-75 yang kemudian diserahkan ke bagian keuangan KANDATEL bersamaan dengan nota kredit. Nota kredit berisi tentang jumlah uang yang diterima hasil penagihan sampai dengan saat loket pembayaran ditutup pada hari tersebut. Sampai tanggal 20 tiap bulannya, KANDATEL menerima laporaqn harian TEL-75 dan mengecek kebenarannya.

Berdasarkan uraian tersebut, pengendalian intern dari sistem pengendalian pendapatan menurut penulis telah memadai, karena dapat dilihat dengan :

- a. Setiap penerimaan dibuatkan kuitansi (prenumbered). Hal ini untuk mencegah pencatatan secara berulang, memudahkan pengawasan serta

tujuan efisiensi karena penggunaan setiap formulir dapat dipertanggungjawabkan.

- b. Setiap penerimaan telah dilakukan penelitian dokumen pendukungnya.
- c. Setiap penerimaan tunai langsung disetor ke bank setiap harinya sehingga beban pengawasan terhadap fisik uang berkurang.

C. Evaluasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen merupakan proses yang dilaksanakan oleh manajemen untuk menjamin bahwa aktivitas yang dilaksanakan adalah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dalam upaya untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan dalam konsep akuntansi pertanggungjawaban, pengendalian adalah proses perbandingan antara hasil pelaksanaan atau realisasi kegiatan dengan rencana anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya diikuti dengan tindakan perbaikan apabila ditemukan adanya penyimpangan.

Sarana untuk menyajikan informasi hasil pelaksanaan kegiatan serta perbandingan anggaran dan realisasi oleh PT. TELKOM DIVRE III ditunjukkan melalui laporan bulanan oleh setiap pusat pertanggungjawaban kepada kepala DIVRE III. Laporan ini disamping merupakan pertanggungjawaban dari seluruh pusat pertanggungjawaban juga dijadikan dasar oleh manajemen untuk melakukan pembahasan di pertemuan bulanan. Dengan demikian laporan manajemen mendukung sistem pengendalian manajemen pada tahap pelaksanaan kegiatan dan memberikan indikasi

perlu nya tindakan perbaikan melalui perbandingan hasil tersebut dengan anggaran.

Pengendalian yang dilakukan oleh manajemen PT. TELKOM DIVRE III terhadap anggaran adalah sebagai berikut :

- a. Menetapkan siapa yang bertanggungjawab terhadap suatu kegiatan melalui penetapan pusat – pusat pertanggungjawaban. Dengan demikian setiap pusat pertanggungjawaban akan melaksanakan kegiatan yang berada dalam pengendaliannya.
- b. Anggaran yang disusun harus dapat menunjukkan pengukuran kinerja pusat pertanggungjawaban dikaitkan dengan produk/jasa yang dihasilkan berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Dengan demikian setiap pusat pertanggungjawaban akan menyusun anggaran sesuai dengan kemampuan unit kerjanya. Untuk itu diperluakn adanya partisipasi setiap manajer pusat pertanggungjawaban.
- c. Setiap pusat pertanggungjawaban harus mencatat realisasi anggaran pada Kartu Pengawas Anggaran (KAP) sebagai bahan penyusunan laporan realisasi.
- d. Dalam perencanaan kegiatan dan anggaran dipergunakan standar – standar fisik dan biaya yang jelas, sehingga dapat diukur tingkat efisiensi fisik dan tingkat efisiensi rupiah yang dikeluarkan.
- e. Semua aktivitas harus teridentifikasi ke dalam nomor – nomor Daftar Rencana Kegiatan (DRK) atau ke dalam kode aktivitas yang menunjukkan pusat pertanggungjawaban.

Dengan ketentuan – ketentuan tersebut setiap pusat pertanggungjawaban bertanggung jawab dalam mengendalikan setiap biaya, sehingga kemungkinan akan terjadinya penyimpangan antara realisasi pelaksanaan kegiatan dengan rencana anggaran sangat kecil. Cara pengendalian lain adalah dibentuknya komite anggaran. Komite anggaran yang diketuai oleh kepala bagian/dinas, anggotanya terdiri dari pimpinan pusat pertanggungjawaban merupakan forum komunikasi pembahasan pelaksanaan operasional dengan mengembangkan manajemen partisipasi.

Dengan adanya komite anggaran, setiap usulan anggaran yang diajukan oleh setiap pusat pertanggungjawaban akan dievaluasi oleh komite anggaran. Sehingga dalam penyusunan anggaran setiap pusat pertanggungjawaban akan lebih terkoordinasi dan juga dapat disesuaikan dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Pengendalian oleh komite anggaran dilakukan dengan cara :

- a. Melakukan evaluasi terhadap Daftar Usulan Rencana Kegiatan (DURK) yang disusun oleh setiap pusat pertanggungjawaban.
- b. Melakukan fungsi kendali program kerja dan anggaran yang berada dalam kewenangannya.
- c. Mengukur dan menilai kinerja pusat pertanggungjawaban yang berada dalam kewenangannya.
- d. Meminta penjelasan dari pusat pertanggungjawaban terhadap penyimpangan - penyimpangan yang terjadi baik positif maupun negatif sebagai bahan rekomendasi untuk memotivasi pusat pertanggungjawaban.

- e. Komite anggaran bertanggungjawab kepada pimpinan unit organisasi yang bersangkutan.

Evaluasi yang dilakukan oleh komite anggaran didasarkan pada laporan dari tiap – tiap pusat pertanggungjawaban yang ada dalam kewenangannya. Kemudian komite anggaran meminta penjelasan dan pertanggungjawaban terhadap penyimpangan – penyimpangan yang muncul. Hasil evaluasi yang dilakukan komite anggaran kemudian disampaikan kepada pimpinan tertinggi di unit organisasi yang bersangkutan dalam bentuk laporan manajemen.

Berdasarkan praktek yang ada dan teori yang telah dikemukakan pada bab II, dapat dikatakan bahwa pada prinsipnya sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian manajemen sudah diterapkan di PT. TELKOM DIVRE III, karena adanya :

- a. Penetapan pusat – pusat pertanggungjawaban sebagai alat manajemen dalam menganalisa laporan pertanggungjawaban tiap – tiap pusat pertanggungjawaban yang berisi tentang realisasi pelaksanaan kegiatan dibandingkan dengan anggaran.
- b. Pemberian *reward* kepada karyawan atau bagian perusahaan yang melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan maksimal.
- c. Adanya komite anggaran yang bertuigas melakukan evaluasi terhadap usulan rencana kegiatan yang disusun oleh setiap pusat pertanggungjawaban yang melaksanakan fungsi kendali program kerja dan anggaran yang berada dalam kewenangannya, melaksanakan evaluasi

terhadap pencapaian sasaran perusahaan sampai dengan akhir periode, mengukur dan menilai kinerja pusat pertanggungjawaban yang berada dalam kewenangannya, serta meminta penjelasan dan pertanggungjawaban terhadap penyimpangan – penyimpangan yang terjadi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. PT. TELKOM DIVRE III telah menetapkan pusat – pusat pertanggungjawaban ke dalam organisasi yang ada. Hal ini ditunjukkan dengan diperlakukannya bagian Marketing & Sales sebagai pusat biaya, bagian Access Network Planning & Performance sebagai pusat investasi, Finance Center Area 03 sebagai pusat laba serta KANDATEL pusat pendapatan.
2. Penyusunan anggaran di PT. TELKOM DIVRE III telah memenuhi kebutuhan untuk menerapkan konsep akuntansi pertanggungjawaban. Hal ini ditunjukkan dengan adanya perencanaan strategis sebelum penyusunan anggaran kemudian analisa laporan manajemen serta pelaporan dari tiap – tiap pusat pertanggungjawaban.
3. Pencapaian pendapatan usaha cukup baik sebesar 85.21%, meskipun lebih rendah dari tahun sebelumnya. Pencapaian yang signifikan ini tidak terlepas dari pencapaian beban pemasaran sebesar 71.63% yang menentukan besaran pendapatan usaha.
4. PT. TELKOM DIVRE III tidak menggolongkan biaya atau pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, sehingga sedikit menyulitkan penerima laporan dalam mengidentifikasi realisasi dan penyimpangan

antara biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali yang terjadi dalam pengendalian biaya.

5. Laporan pertanggungjawaban yang dibuat oleh setiap pusat pertanggungjawaban telah sesuai dengan sistem pelaporan. Cirinya antara lain isi laporan memuat informasi mengenai realisasi pencapaian kegiatan dibandingkan dengan anggarannya.
6. Prosedur pengendalian pendapatan dan biaya pada PT. TELKOM DIVRE III telah memadai. Karena adanya pemisahan fungsi, dokumen pendukung dan validasi hasil penjurnalan, serta adanya kebijakan akuntansi tertulis yang ditetapkan oleh PT. TELKOM.
7. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban PT. TELKOM DIVRE III telah mendukung pengendalian manajemen. Hal ini dapat dilihat dari pengendalian terhadap anggaran dan pengendalian yang dilakukan oleh komite anggaran.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan, maka penulis memberikan saran sebagai berikut :

1. PT. TELKOM DIVRE III sebaiknya menggolongkan biaya atau memisahkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali agar dapat memudahkan penyusunan anggaran dan juga memudahkan penerima laporan untuk mengidentifikasi realisasi dan penyimpangan yang terjadi dalam pengendalian biaya.

2. Secara keseluruhan penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang dilakukan oleh PT. TELKOM DIVRE III cukup baik serta mendukung pengendalian manajemen. Hal – hal yang baik itu perlu dipertahankan dan ditingkatkan lagi guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R.N. and V. Govindarajan. 2005. *Management Control System*, Penerjemah Drs. F.X. Kurniawan Tjakrawala, Buku I, Salemba Empat. Jakarta.
- Bustami Bastian & Nurlela. 2006. *Akuntansi Biaya Tingkat Lanjut : Kajian Teori & Aplikasi*, Edisi Pertama, Yogyakarta.
- Bambang Hariadi. 2001. *Akuntansi Manajemen Suatu Pengantar*, Edisi Pertama, BPEE, Yogyakarta.
- Carter, Usri. 2002. *Akuntansi Biaya*, Edisi 13, Erlangga, Jakarta.
- Garrison, R.H. and E.W. Noreen. 2000. *Akuntansi Manajerial*, Penerjemah A. Totok Budisantoso, SE., Akt., Buku I, Saslemba Empat, Jakarta.
- Hansen, D.R. and M.M. Mowen. 2000. *Akuntansi Manajemen*, Penerjemah Ancella A. Hermawan, M.B.A., Jilid Dua. Erlangga. Jakarta.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat & Rekayasa*, Edisi ketiga, Salemba Empat, Jakarta.
- Sofyan Syafitri Harahap. 2001. *Penganggaran : Perencanaan Lengkap*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Telkom. 2008. *Kebijakan Pengelolaan Anggaran Perusahaan*, Bandung.
- Warren, C.S., P.E. Fess, and J.M. Reeve. 2002. *Accounting*, Edisi 18, Cincinnati, Ohio. South Western College Publishing.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Data Pribadi :

Nama	: Agung Setio Roso
Tempat/Tanggal Lahir	: Jakarta, 15 april 1986
Agama	: Islam
Jenis Kelamin	: Laki-laki
Status	: Belum Menikah
Alamat	: Jl. Budaya II/99 Rt. 03/02 Kreo Larangan, Tangerang

Pendidikan Formal :

1. Tamat SDI Al-Hasanah Ciledug, Tangerang tahun 1998.
2. Tamat SLTPN 48 Kebayoran Lama, Jakarta tahun 2001.
3. Tamat SMUN 29 Kebayoran Lama, Jakarta tahun 2004.
4. Kuliah di Universitas Mercu Buana Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi sampai sekarang.