

ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN TERHADAP KINERJA MANAJEMEN PADA PT TELKOM INDONESIA (PERSERO) TBK

Naila Rahma Adibah¹, Novarin Fitriatus Sa'adah², Okfiani Intan Sugali³, Fandi Faturrahman⁴
Program Studi Manajemen, Universitas Bina Sarana Informatika, Bekasi, Indonesia
nailarahmaadibah@gmail.com¹, nvrinfsaa@gmail.com²,
okfiani.intan.sugali.31@gmail.com³, fandifaturrahman9@gmail.com⁴

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan pengaruhnya terhadap kinerja manajemen pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan data sekunder yang diperoleh dari laporan tahunan dan laporan keberlanjutan perusahaan tahun 2024. Analisis dilakukan melalui studi dokumentasi dan *content analysis* terhadap struktur organisasi, sistem penganggaran, serta pelaporan kinerja manajemen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan telah menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban secara sistematis melalui pembagian unit ke dalam pusat biaya, pusat laba, dan pusat investasi. Masing-masing unit memiliki indikator kinerja yang disesuaikan dengan fungsinya. Evaluasi kinerja dilakukan dengan membandingkan realisasi dengan anggaran serta penggunaan *Key Performance Indicators* (KPI) yang mencakup aspek keuangan dan non-keuangan. Sistem ini terbukti mendukung efisiensi pengelolaan sumber daya, transparansi pelaporan, serta pengambilan keputusan strategis oleh manajemen. Meskipun penelitian tidak melibatkan data primer, temuan dari dokumen resmi menunjukkan bahwa akuntansi pertanggung jawaban memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja manajerial dan pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

Kata Kunci: akuntansi pertanggungjawaban, kinerja manajemen, pusat pertanggungjawaban.

Abstract

This study aims to analyze the implementation of responsibility accounting and its influence on managerial performance at PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. The research uses a descriptive qualitative approach with secondary data obtained from the company's 2024 annual and sustainability reports. Analysis was conducted through document study and content analysis of the organizational structure, budgeting system, and managerial performance reports. The result indicate that the company has implemented a structured responsibility accounting system by dividing its units into cost centers, profit centers, and investment centers. Each unit has performance indicators tailored to its function. Performance evaluation is conducted by comparing actual outcomes to budgets and using Key Performance Indicators (KPIs) that include both financial and non-

Article History

Received: June 2025
Reviewed: June 2025
Published: June 2025

Plagiarism Checker No 234
Prefix DOI :
10.8734/Musytari.v1i2.365
Copyright : Author
Publish by : Musytari



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

financial aspects. This system supports efficient resource management, transparent reporting, and strategic decision-making. Although the research does not involve primary data, findings from official documents demonstrate that responsibility accounting plays a vital role in enhancing managerial performance and achieving overall organizational goals.

Keywords: *responsibility accounting, managerial performance, responsibility centers.*

PENDAHULUAN

Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif, perusahaan dituntut untuk mampu mengelola sumber daya secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi. Salah satu pendekatan penting dalam sistem pengendalian manajerial yang dapat menunjang pencapaian tersebut adalah akuntansi pertanggungjawaban. Sistem ini memungkinkan organisasi untuk menetapkan tanggung jawab secara terstruktur kepada unit-unit kerja dan menilai hasil yang dicapai berdasarkan informasi yang relevan.

Menurut Mulyadi (2015), akuntansi pertanggungjawaban berfungsi sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja setiap unit yang bertanggung jawab, dengan menggunakan informasi yang dibutuhkan oleh manajer untuk menjalankan tanggung jawabnya secara efektif. Hal ini menunjukkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban tidak hanya berfungsi sebagai alat pencatatan, tetapi juga sebagai alat manajemen untuk mengevaluasi kinerja berdasarkan tanggung jawab yang telah ditetapkan.

Penelitian terdahulu oleh Andriana & Balqis (2015) menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban secara efektif dapat meningkatkan efisiensi operasional dan memperbaiki proses evaluasi kinerja pada setiap pusat tanggung jawab. Namun, studi tersebut lebih berfokus pada perusahaan manufaktur, sedangkan konteks sektor telekomunikasi yang memiliki struktur organisasi kompleks masih jarang dibahas. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi celah tersebut dengan mengkaji penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan BUMN yang bergerak di sektor telekomunikasi.

Sebagai perusahaan milik negara dengan skala operasional yang luas, PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk memiliki berbagai pusat pertanggungjawaban seperti pusat biaya, pusat laba, dan pusat investasi. Kompleksitas ini menurut sistem pengendalian manajerial yang andal untuk memastikan bahwa setiap unit beroperasi secara akuntabel dan produktif. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban diharapkan mampu membantu manajemen dalam mengukur dan mengendalikan kinerja setiap unit kerja..

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk serta menilai sejauh mana sistem tersebut mendukung kinerja manajemen perusahaan. Hasil dari kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur akuntansi manajemen, serta menjadi acuan bagi organisasi dalam membangun sistem pengendalian internal yang berbasis tanggung jawab.

TINJAUAN PUSTAKA

Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang berfungsi untuk membantu organisasi dalam merencanakan aktivitas, mengukur hasil, dan mengevaluasi kinerja berdasarkan tanggung jawab yang telah diberikan kepada setiap unit kerja atau manajer. Menurut Supriyono (2018), sistem ini memungkinkan organisasi untuk menilai kinerja masing-masing unit sesuai dengan batas-batas wewenang dan tanggung jawabnya.

Jusmani & Mursalin (2020) menambahkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban membebaskan biaya kepada setiap jenjang manajemen sesuai dengan area kendalinya, sehingga manajer dapat dievaluasi berdasarkan perbandingan antara anggaran yang telah ditetapkan dan realisasi yang dicapai. Pendekatan ini tidak hanya mendukung proses pencatatan, tetapi juga menjadi instrumen pengambilan keputusan dalam pengelolaan organisasi.

Sejumlah penelitian, seperti yang dilakukan oleh Cahyani & Damayanti (2019), menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat memberikan efek positif terhadap kinerja perusahaan. Konsep dalam akuntansi ini memiliki sisi positif maupun negatif, karena dapat mendorong munculnya sifat egois dari setiap individu yang memiliki kepentingan serta tujuan yang berbeda (Magdalena & Sawarjuwono, 2020).

Oleh karena itu, penting untuk menciptakan keselarasan tujuan (*goal congruence*) melalui penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang membangun rasa empati dan mendukung proses transfer nilai yang berlangsung secara berkelanjutan dan konsisten menuju terciptanya organisasi yang berkelanjutan.

Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban merupakan bagian dari sistem akuntansi pertanggungjawaban yang berfungsi untuk mengumpulkan dan menyajikan informasi mengenai pendapatan serta biaya berdasarkan unit-unit organisasi tertentu. Tujuannya adalah agar manajemen dapat mengidentifikasi pihak yang bertanggung jawab atas penggunaan anggaran (Cahyani & Damayanti, 2019).

Konsep ini muncul karena adanya pelimpahan wewenang dari atasan kepada bawahan. Pihak yang diberi wewenang juga harus mempertanggungjawabkan anggaran atau sumber daya yang telah dialokasikan kepadanya. Dengan demikian, pusat pertanggungjawaban memungkinkan manajemen untuk melakukan pemantauan dan evaluasi kinerja setiap unit secara lebih terarah.

Salah satu manfaat utama dari sistem ini adalah kemampuannya dalam menyediakan informasi historis yang dapat digunakan untuk menilai efektivitas dan efisiensi pelaksanaan anggaran oleh masing-masing manajer unit. Informasi ini juga dapat menjadi dasar dalam proses pengambilan keputusan serta berperan sebagai alat motivasi kinerja bagi para manajer.

Lebih lanjut, sistem akuntansi pertanggungjawaban memungkinkan perusahaan untuk mengkaji peran dan kontribusi setiap pusat tanggung jawab berdasarkan anggaran yang diajukan untuk kegiatan tertentu. Evaluasi ini dilakukan untuk melihat sejauh mana unit kerja mampu menjalankan fungsinya secara efektif, apakah penggunaan anggaran telah sesuai rencana, serta bagaimana pengendalian dilakukan dalam praktik. Semua informasi tersebut biasanya tercermin dalam laporan pertanggungjawaban biaya yang disusun secara periodik (Jusmani & Mursalin, 2020).

Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban

Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, kalsifikasi pusat pertanggungjawaban menjadi sangat penting karena memungkinkan perusahaan mengevaluasi kinerja manajemen berdasarkan area tanggung jawab tertentu.

Menurut Hansen & Mowen (2012), pusat pertanggungjawaban diklasifikasikan ke dalam empat jenis:

1. Pusat Biaya (*Cost Center*)

Pusat ini hanya bertanggung jawab atas biaya atau pengeluaran yang terjadi. Kinerja manajer di pusat biaya dinilai dari efisiensi dalam mengelola sumber daya tanpa menghasilkan pendapatan langsung. Contohnya adalah divisi produksi atau departemen pemeliharaan.

2. Pusat Pendapatan (*Revenue Center*)

Fokus utama pusat ini adalah menghasilkan pendapatan. Manajer bertanggung jawab untuk mencapai target penjualan, namun tidak memiliki kendali atas biaya operasional. Fungsi pemasaran dan penjualan sering kali dikategorikan sebagai pusat pendapatan.

3. Pusat Laba (*Profit Center*)

Merupakan unit yang bertanggung jawab atas pendapatan dan biaya sekaligus, sehingga dapat dinilai berdasarkan laba bersih yang dihasilkan. Pusat laba memberikan keleluasaan lebih bagi manajer untuk membuat keputusan strategis. Contoh pusat laba adalah unit bisnis mandiri atau anak perusahaan.

4. Pusat Investasi (*Investasi Center*)

Ini adalah jenis pusat pertanggungjawaban yang cakupan tanggung jawabnya paling luas. Selain mengelola pendapatan dan biaya, manajer juga bertanggung jawab terhadap keputusan investasi dan efisiensi penggunaan aset. Kinerja di pusat ini dinilai berdasarkan rasio seperti *Return on Investment* (ROI), yang mencerminkan hubungan antara laba yang dihasilkan dan aset yang digunakan.

Pembagian jenis-jenis pusat ini sangat penting karena menjadi dasar dalam desain sistem pelaporan dan pengendalian manajerial di perusahaan. Dengan pengelompokan ini, perusahaan dapat menetapkan indikator evaluasi kinerja yang tepat sesuai fungsi dan tanggung jawab masing-masing unit.

Kinerja Manajemen

Kinerja manajemen merupakan indikator utama dalam menilai efektivitas seorang manajer dalam menjalankan fungsinya. Menurut Sumual et al. (2018), kinerja manajerial mencakup perencanaan, evaluasi, dan pengambilan keputusan yang bertujuan untuk mencapai sasaran organisasi secara efisien dan efektif. Manajer tidak hanya bertugas mengelola sumber daya, tetapi juga memastikan bahwa strategi perusahaan dijalankan secara optimal.

Dalam era globalisasi yang ditandai oleh persaingan ketat dan perubahan ekonomi yang cepat, perusahaan dituntut untuk memiliki manajemen yang adaptif dan inovatif (Juwita, 2020). Salah satu pendekatan untuk meningkatkan kinerja manajemen adalah dengan menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban, yang memberikan informasi keuangan dan operasional berdasarkan tanggung jawab masing-masing unit.

Akuntansi pertanggungjawaban berfungsi sebagai alat evaluasi untuk membandingkan antara anggaran dan realisasi, sehingga kinerja unit kerja dapat dinilai secara objektif (Sumariyani & Kurniawan, 2020). Dengan sistem ini, manajemen puncak dapat melihat kontribusi tiap unit berdasarkan laporan keuangan yang tersedia, sekaligus menjadi dasar dalam penetapan insentif atau pengambilan keputusan strategis.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan kaitannya terhadap kinerja manajemen pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Pendekatan ini dipilih karena penelitian difokuskan pada pemahaman terhadap fenomena berdasarkan data dan dokumen yang tersedia secara publik.

Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder yang diperoleh dari dokumen resmi perusahaan, seperti laporan tahunan (*annual report*) dan laporan keberlanjutan (*sustainability report*) tahun 2024. Selain itu, informasi pendukung diperoleh dari literatur akademik, jurnal, serta sumber terpercaya lainnya yang relevan dengan topik penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi, yaitu dengan menelusuri dan mengunduh dokumen dari situs resmi PT Telkom Indonesia dan sumber publik lainnya. data yang dikumpulkan meliputi informasi terkait struktur organisasi, sistem penganggaran, pusat pertanggung jawaban, serta laporan evaluasi kinerja.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan metode analisis isi (*content analysis*) terhadap dokumen yang telah diperoleh. Peneliti menelaah konten dokumen untuk mengidentifikasi indikator penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan mengaitkannya dengan teori serta konsep yang relevan mengenai pengukuran kinerja manajerial.

Batasan Penelitian

Penelitian ini tidak melibatkan pengumpulan data primer seperti wawancara, kuesioner, atau observasi langsung ke lokasi. Oleh karena itu, hasil analisis bersifat konseptual dan terbatas pada informasi sekunder yang telah tersedia secara publik. Penelitian ini tidak mencakup persepsi langsung dari pihak internal perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban di PT Telkom Indonesia

Berdasarkan hasil analisis terhadap dokumen dan laporan tahunan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, perusahaan telah menerapkan prinsip-prinsip akuntansi pertanggungjawaban secara sistematis dan terstruktur. Hal ini tercermin dari struktur organisasi yang membagi unit kerja ke dalam beberapa pusat pertanggungjawaban seperti pusat biaya, pusat laba, dan pusat investasi, yang masing-masing memiliki tanggung jawab dan indikator kinerja berbeda

Sebagai contoh anak perusahaan seperti Telkomsel berperan sebagai pusat laba, dengan fokus pada pencapaian pendapatan dan efisiensi biaya operasional. Sementara unit-unit pendukung seperti divisi teknologi informasi atau jaringan bertindak sebagai pusat biaya, dengan pengendalian efisiensi pengeluaran.

Penerapan sistem anggaran di PT Telkom bersifat partisipatif dan dilakukan secara tahunan melalui penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). RKAP ini kemudian digunakan sebagai alat ukur dalam menilai kinerja masing-masing unit, serta sebagai dasar untuk proses evaluasi dan pengambilan keputusan strategis.

Sistem pelaporan dan evaluasi biaya dilakukan secara periodik dan terdokumentasi melalui laporan kinerja keuangan internal maupun laporan kepada pemegang saham, yang mencerminkan penerapan prinsip pertanggungjawaban akuntansi secara nyata.

2. Evaluasi Kinerja Manajemen Berdasarkan Sistem Pertanggungjawaban

PT Telkom Indonesia menggunakan pendekatan pengukuran kinerja yang berbasis *Key Performance Indicators* (KPI), yang disesuaikan dengan karakteristik masing-masing pusat pertanggungjawaban. Misalnya, untuk pusat biaya, indikator utamanya adalah efisiensi biaya dan pencapaian anggaran. Untuk pusat laba, seperti anak perusahaan Telkomsel atau Telkom Akses, indikator yang digunakan mencakup laba operasional, margin keuntungan, dan kontribusi terhadap laba konsolidasi perusahaan.

Laporan kinerja yang ditampilkan dalam laporan tahunan menunjukkan bahwa proses evaluasi manajerial dilakukan secara menyeluruh. Selain membandingkan antara anggaran dan realisasi, PT Telkom juga memperhatikan faktor non-keuangan seperti tingkat kepuasan pelanggan, inovasi layanan, dan transformasi digital.

Sistem ini juga mendukung proses *reward and punishment*, di mana kinerja yang sesuai target akan mendapatkan penghargaan, sedangkan penyimpangan menjadi bahan evaluasi dan pembinaan.

3. Peran Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Mendukung Kinerja Manajerial

Dari temuan yang diperoleh melalui analisis dokumen, dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban memainkan peran penting dalam mendukung efektivitas kinerja manajerial di PT Telkom Indonesia. Penerapan sistem ini memungkinkan perusahaan untuk:

- a. Mendistribusikan tanggung jawab secara jelas sesuai struktur organisasi.
- b. Melakukan pengendalian biaya dan sumber daya secara efisien.
- c. Menyusun dan mengevaluasi kinerja berdasarkan indikator yang terukur.
- d. Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pelaporan kinerja.

Meskipun penelitian ini tidak menggunakan pendekatan kuantitatif seperti uji statistik, informasi dari laporan resmi menunjukkan bahwa hubungan antara akuntansi pertanggungjawaban dan pencapaian kinerja manajer cukup signifikan secara logis dan praktis.

Secara keseluruhan, sistem ini membantu manajemen dalam mengambil keputusan strategis, meningkatkan efisiensi operasional, serta mendorong pencapaian target organisasi melalui proses evaluasi yang objektif dan terstruktur.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis terhadap dokumen resmi PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, dapat disimpulkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban di perusahaan tersebut telah dilakukan secara sistematis dan terstruktur. Perusahaan membagi unit kerjanya ke dalam berbagai pusat pertanggungjawaban, seperti pusat biaya, pusat laba, dan pusat investasi, yang masing-masing memiliki indikator kinerja dan tanggung jawab yang berbeda.

Penerapan sistem ini tidak hanya memfasilitasi pengendalian biaya dan efisiensi sumber daya, tetapi juga menjadi instrumen penting dalam proses evaluasi manajemen melalui mekanisme pelaporan kinerja dan sistem penganggaran tahunan (RKAP). Selain itu, pendekatan pengukuran berbasis *Key Performance Indicators* (KPI) yang disesuaikan dengan karakteristik tiap unit kerja semakin memperkuat fungsi akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai dan mengarahkan kinerja manajerial.

Meskipun penelitian ini menggunakan data sekunder dan tidak melibatkan wawancara langsung, informasi dari dokumen publik menunjukkan bahwa sistem akuntansi pertanggungjawaban berperan signifikan dalam mendukung pencapaian kinerja manajemen PT Telkom Indonesia. Sistem ini mendorong transparansi, akuntabilitas, dan pengambilan keputusan strategis yang lebih efektif dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi secara menyeluruh.

REFERENSI

- Andriana, D., & Balqis, K. (2015). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 3(1).
- Cahyani, K. N., & Damayanti, I. G. A. E. (2019). Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban, Kompetensi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Humanika*, 10(2).
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2012). *Management Accounting* (8th ed.). Salemba Empat.
- Jusmani, J., & Mursalin, M. (2020). Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Pengendalian Biaya Administrasi dan Umum. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 17(1).
- Juwita, R. (2020). Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban dan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial di Satuan Organisasi Pemerintahan Propinsi Jawa Barat. *E-Journal Poltekes*, 51(1), 48-59.
- Magdalena, R., & Sawarjuwono, T. (2020). Konsep Akuntansi Pertanggungjawaban: Perspektif Filsafat Kuno Tiongkok Yin Yang dan Wu Xing. *Jurnal Akuntansi Aktual*, 7(2), 81-90.
- Mulyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. In Media.
- Sumariyani, N. M., & Kurniawan, P. S. (2020). Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban, Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Hotel Berbintang. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Humanika*, 10(2).
- Sumual, J. R., Alexander, S. W., & Rondonuwu, S. (2018). Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Evaluasi Kinerja Manajemen terhadap Klaim BPJS di Rumah Sakit Pancaran Kasih Manado. *Jurnal Riset Going Cencern*, 13(3), 428-435.
- Supriyono, R. A. (2018). *Akuntansi Keperilakuan*. Gajah Mada University.