

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Unit Analisis

Berpusat di Bandung dengan 695 orang karyawan tetap (posisi Maret 2009), PT INTI (Industri Telekomunikasi Indonesia) telah berkibrah dalam bisnis telekomunikasi selama 35 tahun. Pelanggan utama INTI antara lain adalah "THE BIG FOUR" operator telekomunikasi di Indonesia; Telkom, Indosat, Telkomsel dan XL.

Sasaran / Tujuan Perusahaan

5 (Lima) Sasaran/tujuan perusahaan yaitu :

1. Menjadi perusahaan yang memiliki kinerja yang baik, ditinjau dari perspektif keuangan, pelanggan, proses internal maupun organisasi dan SDM.
2. Menjadi perusahaan yang mampu meningkatkan kesejahteraan karyawan.
3. Memberikan nilai yang tinggi untuk produk dan jasa kepada pelanggan.
4. Memberikan nilai kembali yang memadai atas saham.
5. Turut melaksanakan dan menunjang kebijakan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya dan khususnya di bidang industri telekomunikasi, pertahanan, elektronika dan informatika dengan memperhatikan prinsip-prinsip yang berlaku bagi Perseroan Terbatas.

A. Riwayat Singkat PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)

Perusahaan didirikan sebagai evolusi dari kerja sama PN Telekomunikasi dan Siemen AG pada tahun 1966. Kerja sama ini berlanjut pada pembentukan Pabrik Telepon dan Telegraf (PTT) sebagai Bagian dari LPP Postel pada tahun 1968. Pada tahun 1974, bagian ini dipisahkan dari LPP Postel menjadi sebuah Perseroan Terbatas yang berada di bawah naungan Direktorat Jenderal Pos dan Telekomunikasi. Pendirian Perusahaan ini didasarkan pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No: 34 tahun 1974 tanggal 23 September 1974 tentang Penyetoran Modal Negara Republik Indonesia untuk Pendirian Perusahaan Perseroan (Persero) di Bidang Industri Telekomunikasi dan Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No: Kep-1771/MK/IV/12/1974 tanggal 28 Desember 1974 tentang Penetapan Modal Perusahaan Perseroan.

Eksistensi dan Perkembangan PT. INTI (1974 – 2009)

Dari cikal bakal Laboratorium Penelitian dan Pengembangan Industri Bidang Pos dan Telekomunikasi (LPPI-POSTEL), pada 30 Desember 1974 berdirilah PT Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan misi untuk menjadi basis dan tulang punggung pembangunan Sistem Telekomunikasi Nasional (SISTELNAS).

Seiring waktu dan berbagai dinamika yang harus diadaptasi, seperti perkembangan teknologi, regulasi, dan pasar, maka selama lebih dari 30 tahun berkiprah dalam bidang telekomunikasi, INTI telah mengalami berbagai perubahan dan perkembangan diantaranya

- Periode 1974 – 1984

Fasilitas produksi yang dimiliki INTI antara lain adalah:

- Pabrik Perakitan Telepon.
- Pabrik Perakitan Transmisi.
- Laboratorium Software Komunikasi Data.
- Pabrik Konstruksi & Mekanik.

Kerjasama Teknologi yang pernah dilakukan pada era ini antara lain dengan Siemens, BTM, PRX, JRC, dan NEC. Pada era tersebut produk Pesawat Telepon Umum Koin (PTUK) INTI menjadi standar Perumtel (sekarang Telkom).

- Periode 1985 – 1988

Fasilitas produksi terbaru yang dimiliki INTI pada masa ini, di samping fasilitas-fasilitas yang sudah ada sebelumnya, antara lain adalah Pabrik Sentral Telepon Digital Indonesia (STDI) pertama di Indonesia dengan teknologi produksi Trough Hole Technology (THT) dan Surface Mounting Technology (SMT).

Pada era ini, INTI memiliki reputasi dan prestasi yang signifikan, yaitu:

- Menjadi pionir dalam proses digitalisasi sistem dan jaringan telekomunikasi di Indonesia.
- Bersama Telkom telah berhasil dalam proyek otomatisasi telepon di hampir seluruh ibu kota kabupaten dan ibu kota kecamatan di seluruh wilayah Indonesia.

- Periode 1998-2002

Dengan berakhirnya TBCA dengan Siemens AG, INTI mengukuhkan diri sebagai penyedia solusi engineering, terutama sebagai system integrator untuk pembangunan infrastruktur telekomunikasi di Indonesia, tidak terkecuali pembangunan infrastruktur telekomunikasi seluler. Tidak kurang dari 2000 BTS telah dibangun oleh INTI di seluruh penjuru Indonesia. Pada periode ini aktivitas ensiononal dipersiapkan untuk dipindahkan kepada anak perusahaan PT INTI (Persero). Pada tahun 2002, Berdasarkan peraturan Pemerintah Nomor: 52 Tahun 2002, Pembubaran PT. BPIS dan PT INTI di bawah KN. BUMN. Bisnis terbesar pada periode ini adalah pembangunan jaringan seluler.

- Periode 2003-2008

Pada era ini kerjasama teknologi tidak lagi terkonsentrasi pada Siemens, tetapi dilakukan secara berimbang (multi principal) dengan beberapa perusahaan multinasional dari Eropa dan Asia. Aktivitas manufaktur tidak lagi ditangani sendiri oleh INTI, tetapi secara spin-off dengan mendirikan anak-anak perusahaan dan usaha patungan, seperti :

- Bidang CPE, dibentuk anak perusahaan bernama PT.INTI PISMA International yang bekerja sama dengan JITech International, bertempat di Cileungsi Bogor
- Bidang mekanik dan ension, dibentuk usaha patungan dengan PT PINDAD bernama PT.IPMS, berkedudukan di Bandung, yang resmi berdiri di bulan Juli 2004.

- Bidang-bidang switching, akses dan transmisi, dirintis kerja sama dengan beberapa perusahaan multinasional seperti SAGEM, MOTOROLA, ALCATEL, Ericsson, Samsung.
- Bisnis terbesar pada periode ini adalah CDMA. RMJ (regional metro junction) dan jaringan akses fiber optic dan Out Site Plant (OSP), digital microwave link, pembangunan tower nasional, CME dan power supply serta indoor coverage.

- Periode 2009-sekarang

PT INTI (Persero) memantapkan langkahnya untuk memasuki bisnis solusi Engineering, sistem integrator dan pengembangan produk-produk genuine. Beberapa produk genuine unggulan PT INTI antara lain: Smart PBX, GPA, IPUMC, FFWS, I-PERISALAH, KWH Meter, dan MSAN. Sebagai sistem integrator, PT INTI (Persero) memfokuskan diri pada segmen pasar TELCO, CELCO dan Private Enterprise. Untuk pasar TELCO, PT INTI (Persero) menginisiasi ide Modernisasi Jaringan akses tembaga milik PT Telkom, Tbk di seluruh Indonesia menjadi jaringan akses fiber optic dengan menggunakan teknologi MSAN, GPON dan FTTH (Fiber To The Home) dengan pola Trade In Trade Off atau lebih dikenal dengan nama proyek TITO.

Di sektor CELCO, PT INTI (Persero) menginisiasi proyek Rural BTS untuk PT Indosat, membangun OSP (outside plant) fiber optic backbone untuk BTS untuk PT. Telkomsel dan PT. XL Axiata, serta menyediakan ension untuk operator selular tersebut. Untuk segmen pasar Private & Enterprise, PT INTI (Persero) menyediakan solusi PLTS (Pembangkit Listrik Tenaga Surya) untuk

PT. PLN, menyediakan layanan pengelolaan perangkat IT PT. Telkom dengan pola seat management yang berupa pengelolaan sekitar 35.000 seat (meliputi ension, laptop, printer maupun proyektor) dari mulai instalasi, application management, dan dismantle.

B. Struktur Organisasi PT INTI (Persero)

Struktur organisasi yang diterapkan pada PT INTI adalah struktur organisasi fungsional namun dengan diorientasikan ke bentuk struktur organisasi divisional. Struktur organisasi adalah struktur unit – unit kerja yang melaksanakan fungsi strategis maupun operasional dalam perusahaan. Adapun struktur organisasi PT INTI adalah sebagai berikut:

1. Direktur Utama
2. Direktur *Marketing*
3. Direktur Operasi dan Teknik
4. Direktur Keuangan
5. Kepala Divisi Satuan Pengawasan Intern
6. Kepala Divisi Sekretaris Perusahaan
7. Kepala Divisi *Corporate Planning*
8. Kepala Divisi *Account 1*
9. Kepala Divisi *Account 2*
10. Kepala Divisi *Product and Channel Management*
11. Kepala Divisi *Sales Engineering*
12. Kepala Divisi Pengembangan Produk
13. Kepala Divisi Perencanaan dan Pengendalian

14. Kepala Divisi *Project 1*
15. Kepala Divisi *Project 2*
16. Kepala Divisi *Project 3*
17. Kepala Divisi Operasi dan Produksi
18. Kepala Divisi Pengembangan dan Operasi SMP BBM
19. Kepala Divisi Akuntansi
20. Kepala Divisi Keuangan
21. Kepala Divisi *Human Capital Management*
22. Kepala Divisi Hukum dan Kepatuhan
23. Kepala Divisi Pengadaan dan Logistik

C. Deskripsi Jabatan

Tugas pokok dan fungsi masing – masing struktur organisasi pada PT. INTI (Persero) adalah sebagai berikut:

1. DIREKTUR UTAMA

- Merencanakan dan menetapkan arah, strategi dan kebijakan pengolahan perusahaan serta, mengendalikan implementasinya serta memimpin dan mengkoordinasikan seluruh proses bisnis dan fungsi-fungsi di perusahaan
- Disamping melakukan kegiatan diatas, juga merencanakan dan menetapkan arah, strategi dan kebijakan pengelolaan proes bisnis dan fungsi di bidang pengawasan internal, sekretaris perusahaan dna corporate planning serta mengendalikan implementasinya
- Menjalin dan mengembangkan hubungan baik dengan pemegang kepentingan: karyawan/serikat kerja, pemegang saham,

komisaris,pemerintah/regulator, pelanggan, pemasok, kreditor, mitra usaha, konsultan, lembaga pendidikan/pelatihan, lembaga keuangan, masyarakat lingkungan perusahaan dan pemegang kepentingan lainnya.

2. DIREKTUR MARKETING

- Merencanakan dan menetapkan arah, strategi dan kebijakan pengelolaan proses bisnis dan fungsi di bidang marketing dan pengembangan produk serta mengendalikan implementasinya.

3. DIREKTUR OPERASI DAN TEKNIK

- Merencanakan dan menetapkan arah, strategi dan kebijakan pengelolaan proses bisnis dan fungsi di bidang pengelolaan proyek, sistem dan teknologi informasi serta mengendalikan implementasinya.

4. DIREKTUR KEUANGAN

- Merencanakan dan menetapkan arah, strategi dan kebijakan pengelolaan proses bisnis fungsi keuangan, akuntansi, pelayanan korporasi yang meliputi fungsi pengelolaan SDM, hukum, kepatuhan, tata kelola perusahaan (good corporate governance), pengadaan dan logistik serta mengendalikan implementasinya

5. DIVISI SATUAN PENGAWASAN INTERN

- Pembentukan divisi satuan pengawasan intern ditujukan untuk mendukung dan membantu direktur utama dalam mengawasi jalannya kegiatan perusahaan yang pada pokoknya meliputi bidang Finansial Audit, Management Audit, Operational Audit, dan Special Audit.

6. DIVISI SEKRETARIS PERUSAHAAN

- Pembentukan divisi sekretaris perusahaan ditujukan untuk mendukung dan membantu direktur utama dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan yang pada pokoknya meliputi bidang sekretaris perusahaan, administrasi perusahaan dan kerumahtanggaan perusahaan.

7. DIVISI CORPORATE PLANNING

- Pembentukan divisi corporate planning ditujukan untuk mendukung dan membantu direktur utama dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan yang pada pokoknya meliputi bidang pengembangan bisnis, manajemen risiko, corporate dan subsidiary performance serta manajemen inovasi dan kualitas.

8. DIVISI ACCOUNT 1

- Pembentukan divisi account 1, ditujukan untuk mendukung dan membantu direktur marketing dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan yang pada pokoknya meliputi bidang penjualan produk dan/atau jasa untuk wilayah yang termasuk dalam area 1.

9. DIVISI ACCOUNT 2

- Pembentukan divisi account 2, ditujukan untuk mendukung dan membantu direktur marketing dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan yang pada pokoknya meliputi bidang penjualan produk dan/atau jasa untuk wilayah yang termasuk dalam area 2.

10. DIVISI PRODUCT DAN CHANNEL MANAGEMENT

- Pembentukan divisi product dan channel management, ditujukan untuk mendukung dan membantu direktur marketing dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan yang pada pokoknya meliputi bidang pemasaran produk dan mengelola hubungan dengan vendor-vendor nasional maupun internasional.

11. DIVISI SALES ENGINEERING

- Pembentukan divisi sales engineering, ditujukan untuk mendukung dan membantu direktur marketing dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan yang pada pokoknya meliputi bidang penyediaan solusi bagi customer.

12. DIVISI PENGEMBANGAN PRODUK

- Pembentukan divisi pengembangan produk, ditujukan untuk mendukung dan membantu direktur marketing dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan yang pada pokoknya meliputi bidang pengembangan produk genuine sebagai hasil rancang bangun sendiri ataupun bekerja sama dengan institusi penelitian dan pengembangan eksternal, dalam memenuhi kebutuhan atau permintaan pasar dan sekaligus meningkatkan portofolio produk andalan bagi perusahaan.

13. DIVISI PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN

- Pembentukan divisi perencanaan dan pengendalian, ditujukan untuk mendukung dan membantu direktur operasi dan teknik dalam mengelola

dan menjalankan kegiatan perusahaan yang pada pokoknya meliputi bidang perencanaan dan pengendalian proyek.

14. DIVISI SISTEM DAN TEKNOLOGI INFORMASI

- Pembentukan sistem dan teknologi informasi, ditujukan untuk mendukung dan membantu direktur operasi dan teknik dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan yang pada pokoknya meliputi bidang pengelolaan sistem dan teknologi informasi.

15. DIVISI PROJECT 1

- Pembentukan divisi project 1, ditujukan untuk mendukung dan membantu direktur operasi dan teknik dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan yang pada pokoknya meliputi bidang implementasi proyek di wilayah yang termasuk dalam area 1.

16. DIVISI PROJECT 2

- Pembentukan divisi project 2, ditujukan untuk mendukung dan membantu direktur operasi dan teknik dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan yang pada pokoknya meliputi bidang implementasi proyek di wilayah yang termasuk dalam area 2.

17. DIVISI PROJECT 3

- Pembentukan divisi project 3, ditujukan untuk mendukung dan membantu direktur operasi dan teknik dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan yang pada pokoknya meliputi bidang implementasi proyek di wilayah yang termasuk dalam area 3.

18. DIVISI OPERASI DAN PRODUKSI

- Pembentukan divisi operasi dan produksi, ditujukan untuk mendukung dan membantu direktur operasi dan teknik dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan yang pada pokoknya meliputi bidang implementasi pada kegiatan bidang operasi dan produksi.

19. DIVISI OPERASI DAN PRODUKSI

- Pembentukan divisi operasi dan produksi, ditujukan untuk mendukung dan membantu direktur operasi dan teknik dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan yang pada pokoknya meliputi bidang implementasi pada kegiatan bidang operasi dan produksi.

20. DIVISI PEMBANGUNAN DAN OPERASI SMP BBM

- Pembentukan divisi pembangunan dan operasi SMP BBM ditujukan untuk mendukung dan membantu direktur operasi dan teknik dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan yang pada pokoknya meliputi bidang implementasi pada kegiatan bidang pembangunan dan operasi SMP BBM.

21. DIVISI VEHICLE INSTALLATION

- Pembentukan divisi vehicle installation ditujukan untuk mendukung dan membantu direktur operasi dan teknik dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan yang pada pokoknya meliputi bidang implementasi pada kegiatan bidang registrasi SMP BBM.

22. DIVISI AKUNTANSI

- Pembentukan divisi akuntansi ditujukan untuk mendukung dan membantu direktur keuangan dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan yang pada pokoknya meliputi bidang implementasi pada kegiatan bidang akuntansi keuangan, sistem dan kebijakan akuntansi dan anggaran.

23. DIVISI KEUANGAN

- Pembentukan divisi akuntansi ditujukan untuk mendukung dan membantu direktur keuangan dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan yang pada pokoknya meliputi bidang pengelolaan keuangan.

24. DIVISI HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

- Pembentukan divisi human capital management ditujukan untuk mendukung dan membantu direktur keuangan dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan yang pada pokoknya meliputi bidang pengelolaan SDM dan pengembangan organisasi.

25. DIVISI HUKUM DAN KEPATUHAN

- Pembentukan divisi hukum dan kepatuhan ditujukan untuk mendukung dan membantu direktur keuangan dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan yang pada pokoknya meliputi bidang hukum, kepatuhan, dan tata kelola perusahaan (good corporate governance)

26. DIVISI PENGADAAN DAN LOGISTIK

- Pembentukan divisi pengadaan dan logistik ditujukan untuk mendukung dan membantu direktur keuangan dalam mengelola dan menjalankan

kegiatan perusahaan yang pada pokoknya meliputi bidang pengadaan dan logistik.

4.2 Analisis Hasil Penelitian

Bab ini membahas mengenai uraian dan analisis data-data yang diperoleh dari data primer dan sekunder penelitian. Data primer penelitian ini adalah hasil kuesioner yang disebarakan kepada 30 responden. Data tersebut merupakan data pokok dimana analisis ditunjang oleh data-data primer yang analisisnya didapat dari hasil observasi di lapangan dan beberapa sumber pustaka untuk memperkuat dan memperdalam hasil analisis.

Data penelitian adalah sejumlah skor yang diperoleh dari jawaban responden atas pertanyaan mengenai variabel penelitian, yaitu variabel X (Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban) dan variabel Y (Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya). Variabel tersebut dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif, dan analisis regresi linier sederhana.

Data lain yang diperoleh dari studi pustaka akan digunakan sebagai data sekunder untuk melengkapi dan mendukung data primer. Analisis data deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai objek penelitian berdasarkan data dan variabel yang diperoleh dari kelompok subjek yang diteliti. Jawaban responden atas sejumlah pertanyaan dan pernyataan yang diajukan dalam kuesioner akan ditampilkan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi.

4.2.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Sebelum angket digunakan untuk pengumpulan data, maka terlebih dahulu diuji melalui validitas dan reabilitas menggunakan metode korelasi *Pearson Product Moment* dan *Cronbach's Alpha*. Berikut disajikan hasil uji validitas dan reliabilitas untuk seluruh pernyataan.

Tabel 4.1
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Variabel	Item Pernyataan	Validitas			Reliabilitas		
		R hitung	R tabel	Keterangan	Koefisien Reliabilitas	R kritis	Keterangan
Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban (X)	1	0,660	0,361	Valid	0,946	0,6	Reliabel
	2	0,799	0,361	Valid			
	3	0,767	0,361	Valid			
	4	0,549	0,361	Valid			
	5	0,653	0,361	Valid			
	6	0,623	0,361	Valid			
	7	0,645	0,361	Valid			
	8	0,545	0,361	Valid			
	9	0,754	0,361	Valid			
	10	0,800	0,361	Valid			
	11	0,767	0,361	Valid			
	12	0,598	0,361	Valid			
	13	0,378	0,361	Valid			
	14	0,835	0,361	Valid			
	15	0,839	0,361	Valid			
	16	0,690	0,361	Valid			
	17	0,770	0,361	Valid			
	18	0,814	0,361	Valid			
	19	0,660	0,361	Valid			
	20	0,413	0,361	Valid			
Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya (Y)	21	0,695	0,361	Valid	0,959	0,6	Reliabel
	22	0,763	0,361	Valid			
	23	0,756	0,361	Valid			
	24	0,586	0,361	Valid			
	25	0,799	0,361	Valid			
	26	0,824	0,361	Valid			
	27	0,872	0,361	Valid			
	28	0,689	0,361	Valid			
	29	0,753	0,361	Valid			
	30	0,764	0,361	Valid			
	31	0,768	0,361	Valid			
	32	0,702	0,361	Valid			

33	0,879	0,361	Valid
34	0,803	0,361	Valid
35	0,740	0,361	Valid
36	0,809	0,361	Valid
37	0,663	0,361	Valid
38	0,729	0,361	Valid
39	0,761	0,361	Valid
40	0,715	0,361	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan Statistik.

Berdasarkan hasil rekapitulasi yang disajikan melalui tabel diatas terlihat bahwa seluruh butir pernyataan menunjukkan hasil yang valid, dimana nilai r hitung masing-masing butir pernyataan lebih besar dari r tabel(n=30) 0,361. Demikian halnya dengan hasil uji reliabilitas yang menunjukkan hasil yang reliabel di seluruh variabel yang diuji, dimana seluruh nilai koefisien reliabilitas yang didapat lebih besar dari 0,60. Dengan demikian instrumen penelitian memiliki validitas dan reliabilitas yang baik dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

4.2.2 Analisis Deskriptif Hasil Penelitian

Gambaran data hasil penelitian dapat digunakan untuk memperkaya pembahasan, melalui gambaran data tanggapan responden dapat diketahui bagaimana tanggapan responden terhadap setiap variabel yang sedang diteliti. Agar lebih mudah menginterpretasikan variabel yang sedang diteliti, dilakukan kategorisasi terhadap skor tanggapan responden. Prinsip kategorisasi jumlah skor tanggapan responden di adopsi dari bab sebelumnya.

4.2.2.1 Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban (X)

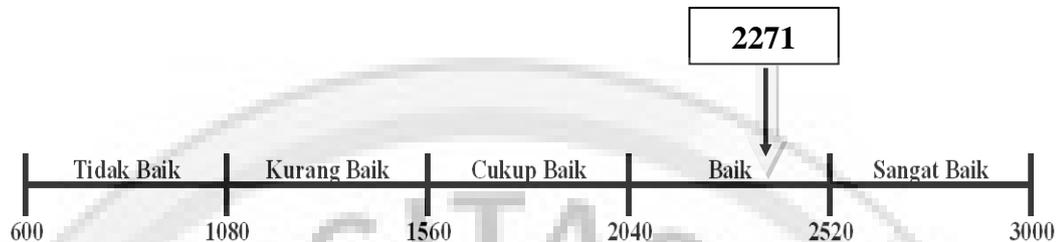
Data hasil kuesioner untuk variabel penerapan akuntansi pertanggungjawaban diukur melalui 20 item pernyataan. Berdasarkan hasil perhitungan untuk variabel penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat dilihat melalui tabel berikut.

Tabel 4.2
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Mengenai Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

No. Instrumen	Skor Jawaban Responden					Total Skor
	5	4	3	2	1	
1	0	22	6	0	2	108
2	2	21	5	2	0	113
3	1	23	5	1	0	114
4	0	14	14	2	0	102
5	8	13	8	1	0	118
6	6	14	9	1	0	115
7	3	19	8	0	0	115
8	0	16	12	2	0	104
9	5	16	5	3	1	111
10	7	17	5	0	1	119
11	6	20	3	1	0	121
12	2	20	6	2	0	112
13	9	19	2	0	0	127
14	3	21	5	1	0	116
15	7	16	6	1	0	119
16	4	20	6	0	0	118
17	5	18	7	0	0	118
18	6	17	5	2	0	117
19	3	20	2	4	1	110
20	2	11	9	5	3	94
Total	79	357	128	28	8	2271
	5x79=395	4x357=1428	3x128=384	2x28=56	1x8=8	
%	13,2%	59,5%	21,33%	4,67%	1,33%	100%

Sumber : Hasil Perhitungan Statistik.

Berdasarkan tabel di atas didapat total skor sebesar 2271. Total skor tersebut kemudian dipetakan ke dalam garis kontinum sebagai berikut:



Gambar 4.1
Garis Kontinum Kategori Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Dari tanggapan 30 orang responden dan 20 item pernyataan, didapat total skor sebesar 2271, dimana total skor tersebut berada diantara rentang 2040 sampai dengan 2520. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan tanggapan responden, penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban termasuk ke dalam kategori “Baik”. Untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT INTI (Persero), berikut analisis berdasarkan dimensi dari penerapan akuntansi pertanggungjawaban :

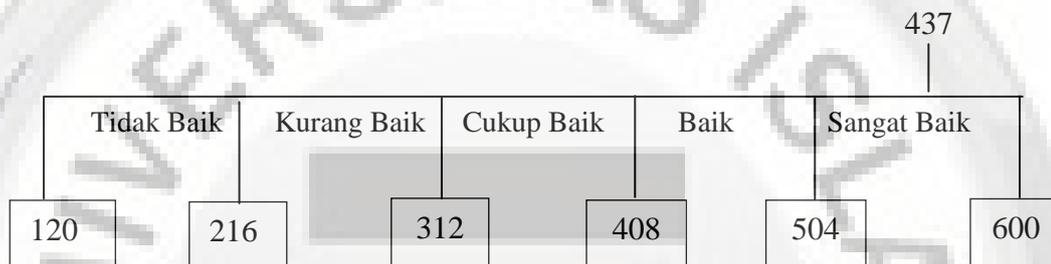
1. Struktur Organisasi

Tabel 4.3
Gambaran Tanggapan Responden Mengenai “Struktur Organisasi”

Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor
		5	4	3	2	1	
Penetapan Struktur Organisasi Perusahaan dan job description bagi masing – masing bagian beserta seluruh karyawannya.	F	0	22	6	0	2	108
	%		73,33%	20,00%		6,67%	
Pengidentifikasian suatu pusat pertanggungjawaban di perusahaan seperti suatu divisi, pabrik, departemen, atau lini produksi.	F	2	21	5	2	0	113
	%	6,67%	70,00%	16,67%	6,67%		
Pembagian dan pembebanan tugas beserta	F	1	23	5	1	0	114

tanggung jawab masing - masing karyawan oleh manajemen perusahaan.	%	3,33%	76,67%	16,67%	3,33%		
Proses komunikasi dan penyampaian informasi antara manajer dan karyawan, dan sesama karyawan.	F	0	14	14	2	0	102
	%		46,67%	46,67%	6,67%		
Total		3	80	30	5	2	437
		2,5%	66,67%	25%	4,17%	1,67%	100%

Berdasarkan tabel di atas didapat total skor sebesar 437. Total skor tersebut kemudian dipetakan ke dalam garis kontinum sebagai berikut:



Berdasarkan tabel diatas pula dapat diketahui tanggapan responden mengenai struktur organisasi pada PT INTI (Persero). Mayoritas responden sebesar 66,67% menjawab jelas, sedangkan minoritas responden menjawab sangat tidak jelas yaitu sebesar 1,67%. Dan menurut interval kategori diatas menandakan bahwa struktur organisasi telah diterapkan dan termasuk kategori sangat baik pada PT INTI (Persero).

2. Penyusunan Anggaran

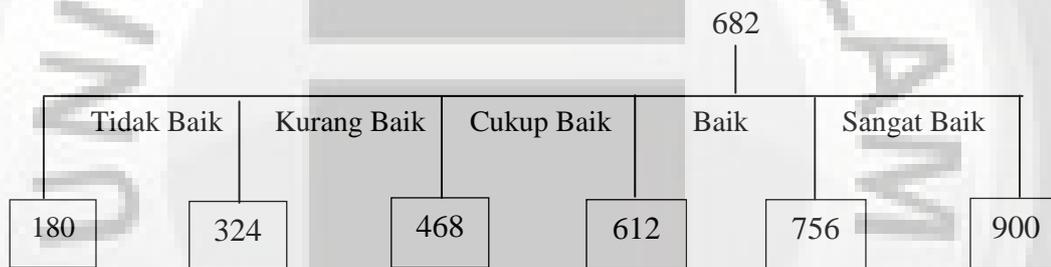
Tabel 4.4

Gambaran Tanggapan Responden Mengenai "Penyusunan Anggaran"

Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor
		5	4	3	2	1	
Anggaran yang disusun perusahaan sesuai dengan tingkatan dalam organisasi.	F	8	13	8	1	0	118
	%	26,67%	43,33%	26,67%	3,33%		
Dalam setiap proses penyusunan anggaran Bapak/Ibu memahami secara jelas mengenai peran Bapak/Ibu dalam mencapai sasaran anggaran.	F	6	14	9	1	0	115
	%	20,00%	46,67%	30,00%	3,33%		

Kontribusi manajer pusat biaya (manajer divisi bapak/ibu) dalam proses penyusunan anggaran perusahaan.	F	3	19	8	0	0	115
	%	10,00%	63,33%	26,67%			
Realisasi anggaran yang disusun sesuai dengan apa yang telah direncanakan.	F	0	16	12	2	0	104
	%		53,33%	40,00%	6,67%		
Setiap penyimpangan anggaran yang terjadi dievaluasi dan ditindak lanjuti.	F	5	16	5	3	1	111
	%	16,67%	53,33%	16,67%	10,00%	3,33%	
Setiap penyimpangan anggaran yang terjadi pada divisi bapak/ibu selalu dilaporkan pada manajer tingkat atas.	F	7	17	5	0	1	119
	%	23,33%	56,67%	16,67%		3,33%	
Total	F	29	95	47	7	2	682
	%	16,11%	52,78%	26,11%	3,89%	1,67%	

Berdasarkan tabel di atas didapat total skor sebesar 682. Total skor tersebut kemudian dipetakan ke dalam garis kontinum sebagai berikut:



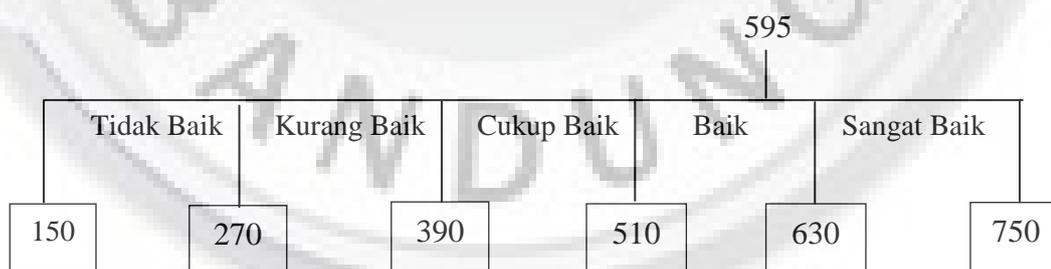
Berdasarkan tabel di atas pula dapat diketahui tanggapan responden mengenai proses penyusunan anggaran pada PT INTI (Persero). Mayoritas responden sebesar 52,78% menjawab sering, sedangkan minoritas responden menjawab tidak pernah yaitu sebesar 1,67%. Dan menurut interval kategori di atas menandakan bahwa proses penyusunan anggaran telah dilaksanakan dengan baik sesuai dengan peraturan (Penyusunan RKAP) yang diterapkan di perusahaan.

3. Penggolongan Biaya dan Sistem Akuntansi

Tabel 4.5
Gambaran Tanggapan Responden Mengenai
“Penggolongan Biaya dan Sistem Akuntansi”

Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor	
		5	4	3	2	1		
Penggolongan atas biaya - biaya yang dapat dikendalikan secara langsung oleh manajer setiap divisi dalam perusahaan.	F	6	20	3	1	0	121	
	%	20,00%	66,67%	10,00%	3,33%			
Penggolongan atas biaya - biaya yang tidak dapat dikendalikan secara langsung oleh manajer setiap divisi dalam perusahaan.	F	2	20	6	2	0	112	
	%	6,67%	66,67%	20,00%	6,67%			
Pemisahan atau pengklasifikasian kode – kode rekening dalam sistem akuntansi perusahaan.	F	9	19	2	0	0	127	
	%	30,00%	63,33%	6,67%				
Pelaporan biaya pada perusahaan secara keseluruhan sudah jelas dan akurat (tepat).	F	3	21	5	1	0	116	
	%	10,00%	70,00%	16,67%	3,33%			
Sistem akuntansi biaya secara keseluruhan sudah sesuai dengan pelaporan biaya yang dibutuhkan perusahaan.	F	7	16	6	1	0	119	
	%	23,33%	53,33%	20,00%	3,33%			
Total			27	96	22	5	0	595
			18%	64%	14,67%	3,33%	0%	100%

Berdasarkan tabel di atas didapat total skor sebesar 595. Total skor tersebut kemudian dipetakan ke dalam garis kontinum sebagai berikut:



Berdasarkan tabel di atas pula dapat diketahui tanggapan responden mengenai penggolongan biaya dan sistem akuntansi pada PT INTI (Persero). Mayoritas responden sebesar 64% menjawab jelas, sedangkan minoritas responden menjawab tidak jelas yaitu sebesar 3,33%. Dan menurut interval

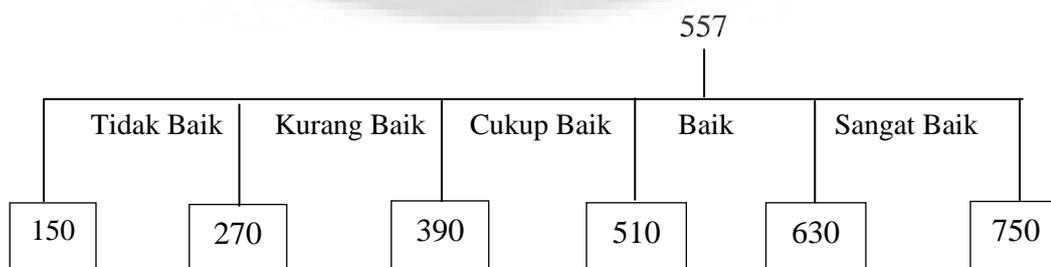
kategori diatas menandakan bahwa penerapan sistem penggolongan biaya dan sistem akuntansi yang pada PT INTI (Persero) sudah baik.

4. Laporan Pertanggungjawaban

Tabel 4.6
Gambaran Tanggapan Responden Mengenai
“Laporan Pertanggungjawaban”

Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor
		5	4	3	2	1	
Akuntansi Pertanggungjawaban menyediakan laporan kinerja yang membandingkan hasil aktual dengan yang direncanakan secara tepat waktu.	F	4	20	6	0	0	118
	%	13,33	66,67%	20,00%			
Akuntansi pertanggungjawaban digunakan sebagai sistem informasi yang mengklasifikasikan dan melaporkan biaya-biaya yang dikaitkan dengan tanggung jawab manajer unit organisasi.	F	5	18	7	0	0	118
	%	16,67%	60,00%	23,33%			
Manajer tingkat atas menganalisis dan mengevaluasi laporan pertanggungjawaban yang telah disusun.	F	6	17	5	2	0	117
	%	20,00%	56,67%	16,67%	6,67%		
Laporan pertanggungjawaban melaporkan hasil yang dicapai dengan menggunakan batas toleransi penyimpangan dari anggaran.	F	3	20	2	4	1	110
	%	10,00%	66,67%	6,67%	13,33%	3,33%	
Diterapkannya umpan balik atas laporan pertanggungjawaban yang sesuai dengan perencanaan realisasi anggarannya maupun tidak berupa penghargaan dan hukuman.	F	2	11	9	5	3	94
	%	6,67%	36,67%	30,00%	16,67%	10,00%	
Total		20	86	29	11	4	557
		13,33%	57,33%	19,33%	7,33%	2,67%	100%

Berdasarkan tabel di atas didapat total skor sebesar 557. Total skor tersebut kemudian dipetakan ke dalam garis kontinum sebagai berikut:



Berdasarkan tabel diatas pula dapat diketahui tanggapan responden mengenai laporan pertanggungjawaban pada PT INTI (Persero). Mayoritas responden sebesar 57,33% menjawab sering, sedangkan minoritas responden menjawab jarang yaitu sebesar 2,67%. Dan menurut interval kategori diatas menandakan bahwa penyusunan laporan pertanggungjawaban dilaksanakan secara berkala dengan baik pada PT INTI (Persero).

4.2.2.2 Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya(Y)

Data hasil kuesioner untuk variabel Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya diukur melalui 20 item pernyataan. Berdasarkan hasil perhitungan untuk variabel Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya dapat dilihat melalui tabel berikut.

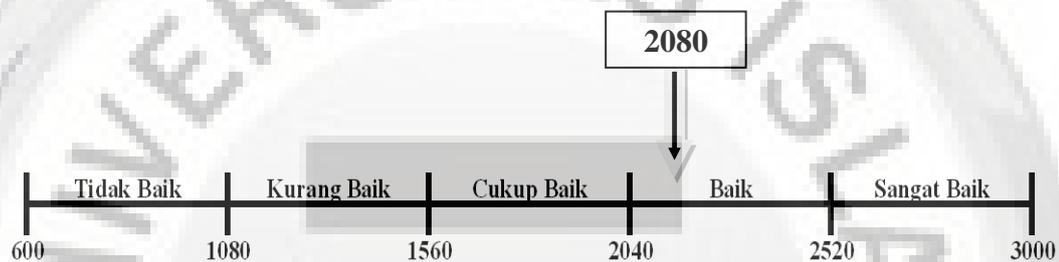
Tabel 4.7
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Mengenai Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya

No. Instrumen	Skor Jawaban Responden					Total Skor
	5	4	3	2	1	
21	0	23	5	2	0	111
22	1	25	3	1	0	116
23	2	20	6	2	0	112
24	0	17	12	1	0	106
25	0	18	11	1	0	107
26	0	24	5	1	0	113
27	1	22	5	2	0	112
28	0	14	15	1	0	103
29	1	11	16	2	0	101
30	0	13	14	3	0	100
31	1	13	13	3	0	102
32	1	15	13	1	0	106
33	1	15	11	3	0	104
34	1	15	13	1	0	106
35	1	11	11	7	0	96
36	0	12	16	2	0	100
37	0	9	16	5	0	94

38	0	9	14	7	0	92
39	0	12	15	3	0	99
40	0	14	12	4	0	100
Total	10	312	226	52	0	2080
	5x10=50	4x312=1248	3x226=678	2x52=104	1x0=0	
%	1,67%	52%	37,67%	8,67%	0%	100%

Sumber : Hasil Perhitungan Statistik

Berdasarkan tabel di atas didapat total skor sebesar 2080. Total skor tersebut kemudian dipetakan ke dalam garis kontinum sebagai berikut:



Gambar 4.2
Garis Kontinum Kategori Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya

Dari tanggapan 30 orang responden dan 20 item pernyataan, didapat total skor sebesar 2080, dimana total skor tersebut berada diantara rentang 2040 sampai dengan 2520. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan tanggapan responden, Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya termasuk ke dalam kategori “Baik”. Untuk mengetahui penilaian kinerja manajer pusat biaya pada PT INTI (Persero), berikut analisis berdasarkan dimensi dari penilaian kinerja manajer pusat biaya:

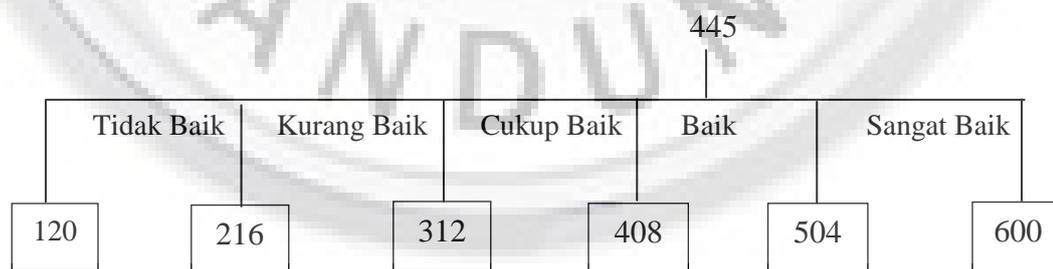
I. Tahap Persiapan

1. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab.

Tabel 4.8
Gambaran Tanggapan Responden Mengenai “Penentuan Daerah Pertanggungjawaban dan Manajer yang Bertanggungjawab”

Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor
		5	4	3	2	1	
Kriteria penetapan tanggung jawab yang ditentukan manajemen untuk memotivasi dan menilai kinerja manajer pusat biaya	F	0	23	5	2	0	111
	%		76,67%	16,67%	6,67%		
Penentuan penetapan garis batas tanggungjawab yang dilakukan oleh manajemen terhadap manajer pusat biaya yang akan dinilai kinerjanya.	F	1	25	3	1	0	116
	%	3,33%	83,33%	10,00%	3,33%		
Kekonsistenan manajer pusat biaya terhadap wewenang dan tanggung jawab yang dimiliki atas biaya.	F	2	20	6	2	0	112
	%	6,67%	66,67%	20,00%	6,67%		
Ketelitian dan keadilan batas tanggung jawab yang ditetapkan oleh manajemen terhadap manajer pusat biaya untuk menghindari tanggungjawab yang tumpang tindih (<i>overplaffing</i>).	F	0	17	12	1	0	106
	%		56,67%	40,00%	3,33%		
Total		3	85	26	6	0	445
		2,5%	70,8%	21,67%	5%	0%	100%

Berdasarkan tabel di atas didapat total skor sebesar 445. Total skor tersebut kemudian dipetakan ke dalam garis kontinum sebagai berikut:



Berdasarkan tabel di atas pula dapat diketahui tanggapan responden mengenai Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab pada PT INTI (Persero). Mayoritas responden sebesar 70,8% menjawab baik, sedangkan minoritas responden menjawab kurang baik yaitu

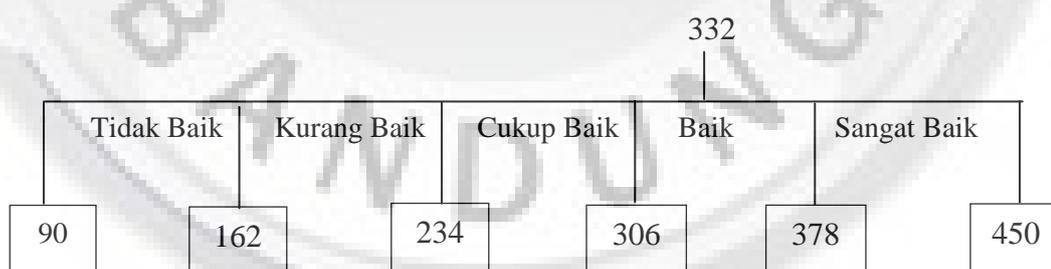
sebesar 5%. Dan menurut interval kategori diatas menandakan bahwa penetapan wewenang dan tanggung jawab seorang manajer pada setiap daerah tanggung jawabnya telah dilaksanakan dengan baik pada PT INTI (Persero).

2. Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja.

Tabel 4.9
Gambaran Tanggapan Responden Mengenai
“Penetapan Kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja”

Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor
		5	4	3	2	1	
Penentuan faktor-faktor dalam penetapan kriteria kinerja bagi manajer pusat biaya.	F	0	18	11	1	0	107
	%		60,00%	36,67%	3,33%		
Penetapan kriteria kinerja oleh manajemen yang digunakan untuk menilai kinerja manajer pusat biaya.	F	0	24	5	1	0	113
	%		80,00%	16,67%	3,33%		
Penentuan bobot yang diperhitungkan atas kriteria oleh manajemen dalam penilaian kinerja manajer pusat biaya.	F	1	22	5	2	0	112
	%	3,33%	73,33%	16,67%	6,67%		
Total		1	64	21	4	0	332
		1,11%	71,11%	23,33%	4,44%		100%

Berdasarkan tabel di atas didapat total skor sebesar 332. Total skor tersebut kemudian dipetakan ke dalam garis kontinum sebagai berikut:



Berdasarkan tabel diatas pula dapat diketahui tanggapan responden mengenai penetapan kriteria sesungguhnya pada PT INTI (Persero). Mayoritas responden sebesar 71,11% menjawab baik dan jelas, sedangkan minoritas responden menjawab kurang baik dan tidak jelas yaitu sebesar 4.44%. Dan menurut interval kategori diatas menandakan bahwa penetapan kriteria kinerja

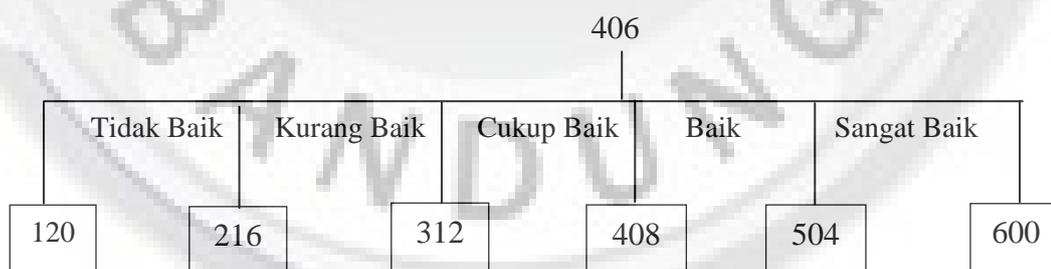
pada manajemen oleh manajer pusat biaya serta bobot atas kriteria kinerja tersebut sudah baik pada PT INTI (Persero).

3. Pengukuran kinerja sesungguhnya.

Tabel 4.10
Gambaran Tanggapan Responden Mengenai
“Pengukuran Kinerja Sesungguhnya”

Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor
		5	4	3	2	1	
Pengukuran hasil sesungguhnya bagian atau aktivitas yang menjadi daerah wewenang manajer pusat biaya.	F	0	14	15	1	0	103
	%		46,67%	50,00%	3,33%		
Antisipasi dari kemungkinan masalah yang seringkali muncul dalam pengukuran kinerja.	F	1	11	16	2	0	101
	%	3,33%	36,67%	53,33%	6,67%		
Pengidentifikasiian kemungkinan adanya pemanipulasian informasi yang dilakukan oleh manajer pusat biaya demi melindungi kepentingannya.	F	0	13	14	3	0	100
	%		43,33%	46,67%	10,00%		
Pengidentifikasiian terhadap kemungkinan adanya tindakan melanggar aturan dari manajer pusat biaya demi kepentingannya.	F	1	13	13	3	0	102
	%	3,33%	43,33%	43,33%	10,00%		
Total		2	51	58	9	0	406
		1,67%	42,5%	48,33%	7,5%	0%	100%

Berdasarkan tabel di atas didapat total skor sebesar 406. Total skor tersebut kemudian dipetakan ke dalam garis kontinum sebagai berikut:



Berdasarkan tabel diatas pula dapat diketahui tanggapan responden mengenai pengukuran kinerja sesungguhnya pada PT INTI (Persero). Mayoritas responden sebesar 48,33% menjawab cukup baik, sedangkan minoritas responden menjawab kurang baik yaitu sebesar 7,5%. Dan menurut interval kategori diatasmenandakan bahwa pengukuran kinerja serta identifikasi atas masalah –

masalah serta antisipasinya sudah dilaksanakan dengan cukup baik oleh manajer pusat biaya pada PT INTI (Persero).

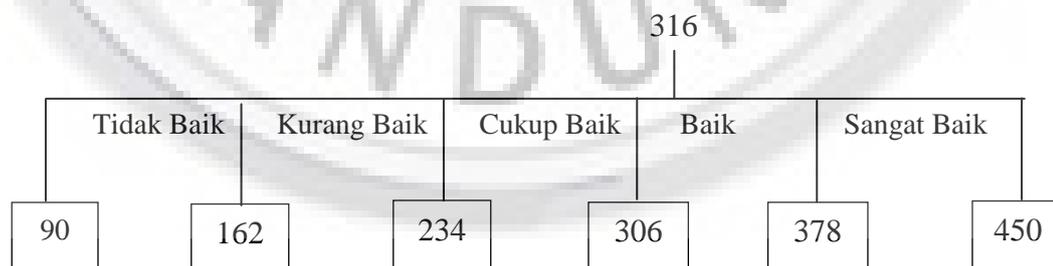
II. Tahap Penilaian

1. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Tabel 4.11
Gambaran Tanggapan Responden Mengenai “Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya”

Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor
		5	4	3	2	1	
Proses perbandingan hasil pengukuran kinerja manajer pusat biaya secara periodik dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.	F	1	15	13	1	0	106
	%	3,33%	50,00%	43,33%	3,33%		
Keaktualan laporan kinerja manajer yang berisi informasi penyimpangan dan menunjukkan efisiensi dan efektivitas kerjanya.	F	1	15	11	3	0	104
	%	3,33%	50,00%	36,67%	10,00%		
Persyaratan yang ditetapkan manajemen dalam membuat laporan kinerja manajer yang fungsional.	F	1	15	13	1	0	106
	%	3,33%	50,00%	43,33%	3,33%		
Total		3	45	37	5	0	316
		3,33%	50%	41,11%	5,56%		100%

Berdasarkan tabel di atas didapat total skor sebesar 316. Total skor tersebut kemudian dipetakan ke dalam garis kontinum sebagai berikut



Berdasarkan tabel di atas pula dapat diketahui tanggapan responden mengenai perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya pada PT INTI (Persero). Mayoritas responden sebesar 50%

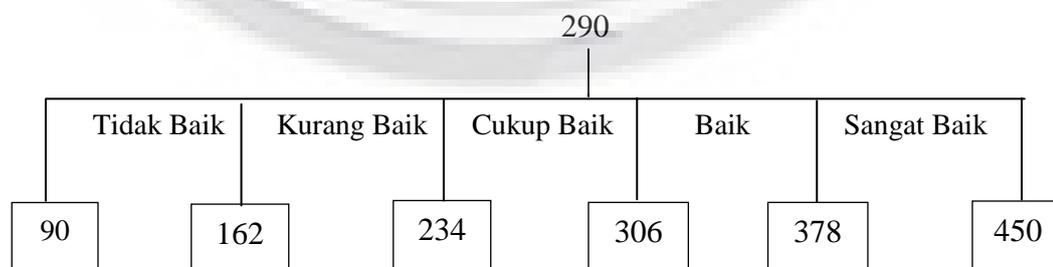
menjawab baik, sedangkan minoritas responden menjawab sangat baik yaitu sebesar 3,33%. Dan menurut interval kategori diatas menandakan bahwa proses perbandingan hasil pengukuran kinerja dengan sasaran kinerja dilaksanakan dengan secara berkala dan pelaporan kinerja yang aktual oleh manajer pusat biaya pada PT INTI (Persero) sudah baik.

2. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.

Tabel 4.12
Gambaran Tanggapan Responden Mengenai “Penentuan Penyebab Timbulnya Penyimpangan Kinerja Sesungguhnya dari yang Ditetapkan dalam Standar”

Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor
		5	4	3	2	1	
Kemampuan manajemen dalam penentuan penyebab penyimpangan operasional dan keperilakuan kinerja manajer yang merugikan.	F	1	11	11	7	0	96
	%	3,33%	36,67%	36,67%	23,33%		
Analisis penyimpangan kinerja sesungguhnya dari sasaran untuk menentukan penyebab terjadinya penyimpangan tersebut.	F	0	12	16	2	0	100
	%		40,00%	53,33%	6,67%		
Perencanaan tindakan untuk mengatasi penyebab terjadinya penyimpangan kinerja.	F	0	9	16	5	0	94
	%		30,00%	53,33%	16,67%		
Total		1	32	43	14	0	290
		1,11%	35,56%	47,77%	15,56%		100%

Berdasarkan tabel di atas didapat total skor sebesar 290. Total skor tersebut kemudian dipetakan ke dalam garis kontinum sebagai berikut



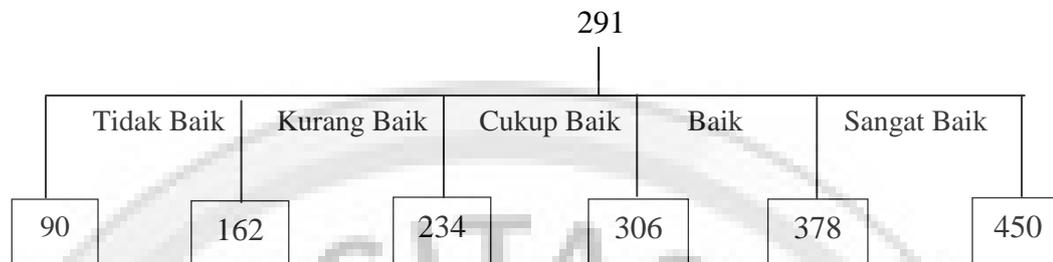
Berdasarkan tabel diatas pula dapat diketahui tanggapan responden mengenai penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar pada PT INTI (Persero). Mayoritas responden sebesar 47,77% menjawab cukup baik, sedangkan minoritas responden menjawab sangat baik yaitu sebesar 1,11%. Dan menurut interval kategori diatasmenandakan bahwa proses analisis atas penyebab timbulnya penyimpangan kinerja serta tindakan untuk mengatasi penyebab tersebut oleh manajer pusat biaya pada PT INTI (Persero) sudah cukup baik.

3. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

Tabel 4.13
Gambaran Tanggapan Responden Mengenai “Penegakan Perilaku yang Diinginkan dan Tindakan yang Digunakan untuk Mencegah Perilaku yang Tidak Diinginkan”

Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor
		5	4	3	2	1	
Tindakan manajemen dalam pengkoreksian untuk menegakkan perilaku yang diinginkan dan mencegah terulangnya perilaku yang tidak diinginkan dari seorang manajer pusat biaya.	F	0	9	14	7	0	92
	%		30,00%	46,67%	23,33%		
Evaluasi manajemen terhadap perilaku dan hasil yang dicapai oleh manajer pusat biaya.	F	0	12	15	3	0	99
	%		40,00%	50,00%	10,00%		
Motivasi yang diberikan oleh manajemen terhadap manajer pusat biaya sebelum atau sesudah pencapaian sasaran perusahaan.	F	0	14	12	4	0	100
	%		46,67%	40,00%	13,33%		
Total		0	35	41	14	0	291
			38,88%	45,56%	15,56%		

Berdasarkan tabel di atas didapat total skor sebesar 291. Total skor tersebut kemudian dipetakan ke dalam garis kontinum sebagai berikut



Berdasarkan tabel di atas pula dapat diketahui tanggapan responden mengenai penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan pada PT INTI (Persero). Mayoritas responden sebesar 45,56% menjawab cukup baik, sedangkan minoritas responden menjawab sangat baik yaitu sebesar 15,56%. Dan menurut interval kategori di atas menandakan bahwa proses pencegahan atas perilaku yang tidak diinginkan (menyimpang) serta evaluasi dan umpan balik oleh manajemen atas hasil yang dicapai oleh manajer pusat biaya pada PT INTI (Persero) cukup baik.

4.2.3 Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis Persamaan Regresi

Model regresi yang digunakan adalah :

$$Y = a + bx + e$$

Dimana:

- Y : Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya
- X : Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban
- a : konstanta
- b : koefisien regresi
- e : variabel residu/error

Dengan menggunakan bantuan aplikasi program SPSS didapat hasil estimasi persamaan regresi linier sederhana sebagai berikut:

Tabel 4.14
Analisis Persamaan Regresi Linier Sederhana

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11,310	8,640		1,309	,201
	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban (X)	,788	,143	,721	5,514	,000

a. Dependent Variable: Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya (Y)

Dari tabel di atas didapat nilai konstanta $a = 11,310$ dan nilai koefisien $b = 0,788$. Dengan demikian diperoleh model regresi sebagai berikut:

$$Y = 11,310 + 0,788 X$$

Nilai konstanta a memiliki arti bahwa ketika Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban (X) bernilai 0 satuan, maka Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya (Y) akan bernilai 11,310 satuan. Sedangkan koefisien regresi b memiliki arti bahwa pada setiap Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban (X) meningkat satu satuan, maka Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya (Y) akan meningkat sebesar 0,788 satuan.

4.2.4 Koefisien Korelasi dan Determinasi

Untuk melihat seberapa besar pengaruh dari Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya, digunakan analisis korelasi *Pearson Product Moment* yang kemudian akan dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan uji-t. Dengan bantuan aplikasi program SPSS didapat output hasil perhitungan sebagai berikut:

Tabel 4.15
Analisis Korelasi *Pearson Product Moment*

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,721 ^a	,521	,503	9,17486

a. Predictors: (Constant), Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban (X)

Dari analisis diatas dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi adalah sebesar 0,721. Nilai tersebut kemudian diinterpretasikan berdasarkan kriteria obyektif berdasarkan tabel interpretasi koefisien korelasi yang disajikan pada bab sebelumnya maka koefisien korelasi sebesar 0,721 menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya.

Koefisien determinasi digunakan untuk melihat persentase pengaruh yang diberikan oleh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya. Dengan menggunakan rumus $KD = r^2 \times 100\%$ dimana r merupakan koefisien korelasi yang telah didapat melalui perhitungan sebelumnya, maka diperoleh:

$$\begin{aligned} KD &= (0,721)^2 \times 100\% \\ &= 0,521 = 52,1\% \end{aligned}$$

Artinya, pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya sebesar 52,1%, sedangkan 47,9% sisanya merupakan pengaruh dari variabel lainnya yang tidak diamati di dalam penelitian ini.

4.3 Analisis Pengujian Hipotesis

Setelah dilakukan analisis koefisien korelasi dan determinasi maka kemudian dilakukan pengujian hipotesis untuk menguji apakah terdapat pengaruh yang signifikan atau tidak antara kedua variabel dengan menggunakan uji-t sebagai berikut:

Hipotesis:

$H_0 : \beta = 0 \rightarrow$ Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya.

$H_1 : \beta \neq 0 \rightarrow$ Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya.

$\alpha = 0,05$

Kriteria pengujian:

Tolak H_0 jika $|t_{hitung}| > t_{tabel}$, terima dalam hal lainnya.

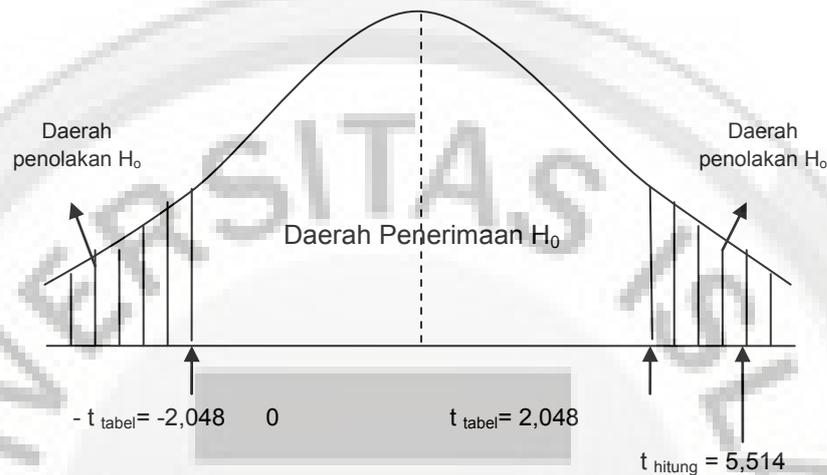
Tabel 4.16
Pengujian Hipotesis Regresi Linier Sederhana

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	11,310	8,640		1,309	,201
Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban (X)	,788	,143	,721	5,514	,000

a. Dependent Variable: Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya (Y)

Berdasarkan tabel di atas didapat nilai t_{hitung} sebesar 5,514. Dengan $\alpha = 5\%$ dan $dk = n - 2 = 30 - 2 = 28$ diperoleh nilai t_{tabel} dari tabel distribusi t untuk uji-t dua

pihak sebesar 2,048. Nilai t_{hitung} dan t_{tabel} tersebut kemudian dipetakan ke dalam kurva pengujian hipotesis sebagai berikut:



Gambar 4.3
Kurva Pengujian Hipotesis Dua Pihak

Berdasarkan pemetaan nilai t_{hitung} dan nilai t_{tabel} melalui gambar kurva pengujian hipotesis dua pihak di atas dapat diketahui bahwa nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} sisi positif ($5,514 > 2,048$). dengan demikian, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terbukti berpengaruh signifikan terhadap Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT INTI (Persero)

Penilaian atas penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT INTI (Persero) menggunakan syarat – syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban yaitu struktur organisasi, penyusunan anggaran, penggolongan biaya, sistem

akuntansi, dan laporan pertanggungjawaban. Berdasarkan kuesioner yang diberikan kepada karyawan dan manajer pada pusat biaya di PT INTI (Persero) ini diperoleh skor 2271, dimana total skor tersebut berada diantara rentang 2040 sampai dengan 2520, dan berada di dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan dan manajer di PT INTI (Persero) telah menerapkan akuntansi pertanggungjawabandengan baik. Dan hasil rekapitulasi data 30 responden berdasarkan dimensi – dimensi penerapan akuntansi pertanggungjawaban disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.17
Hasil Rekapitulasi Data Variabel Penerapan Akuntansi
Pertanggungjawaban

NO	Dimensi	Skor Rata-rata	Kriteria
1	Struktur Organisasi	437	Sangat Baik
2	Penyusunan Anggaran	682	Baik
3	Penggolongan Biaya dan Sistem Akuntansi	595	Baik
4	Laporan Pertanggungjawaban	557	Baik

Berdasarkan hasil rekapitulasi diatas maka penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. Struktur Organisasi

Penerapan struktur organisasi pada PT INTI (Persero) berada pada kategori sangat baik. Hal ini menandakan bahwa pada PT INTI (Persero) telah terdapat struktur organisasi yang menetapkan secara jelas garis wewenang dan tanggung jawab untuk tiap tingkatan manajemen dan *job description* untuk setiap jabatan dan karyawannya sudah sangat jelas. Dengan adanya struktur organisasi yang sangat baik maka penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat didukung dengan baik pula. Pada PT INTI telah diterapkan struktur

organisasi divisional dimana setiap divisi dipimpin oleh seorang kepala divisi yang akan bertanggungjawab atas segala aktivitas di divisinya. Dan pada setiap divisi tersebut terdiri dari bagian - bagian yang lebih khusus.

2. Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran pada PT INTI (Persero) berada dalam kategori baik. Hal ini dapat didasarkan karena PT INTI telah menetapkan anggaran sebagai standar kinerja perusahaan, anggaran terdapat dalam RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan) yang disusun pada bulan agustus hingga oktober dengan mengacu pada realisasi RKAP tahun sebelumnya. Penyusunan anggaran dilakukan oleh divisi *corporate planning* dan divisi akuntansi bidang anggaran dan pelaporan yang kemudian akan didiskusikan dan mendapatkan pengarahannya dari direksi, disetujui oleh dewan komisaris yang kemudian akan disahkan oleh Kementerian BUMN melalui RUPS untuk disetujui atau tidaknya anggaran tersebut. Pada PT INTI (Persero) telah terdapat mekanisme penyusunan anggaran tersebut atau dengan kata lain penjabaran rencana kerja dan program yang ditetapkan perusahaan dalam rangka menentukan arah dan kebijakan strategis yang akan dicapai perusahaan dalam periode 1 tahun kedepan sehingga dapat digunakan sebagai alat perencanaan, alat koordinasi dan alat penilai kerja.

3. Penggolongan Biaya dan Sistem Akuntansi

Penggolongan biaya dan sistem akuntansi pada PT INTI (Persero) berada dalam kategori baik. Pada PT INTI (Persero) terdapat sistem penggolongan biaya yang memisahkan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, hal ini

didasarkan dari pernyataan 30 responden yang mayoritas sebesar 64% menjawab jelas atas penggolongan biaya dan sistem akuntansi.

PT INTI (Persero) menggunakan sistem akuntansi berupa kode rekening dengan cara kode *block*. Kode *block* merupakan kode yang diberikan kepada setiap klasifikasi tidak menggunakan urutan digit, tetapi dengan memberikan suatu blok nomor untuk setiap kelompok. Jadi disini, kode diberikan pada setiap kelompok yang dimulai dengan angka-angka tertentu yang diakhiri dengan angka-angka tertentu juga merupakan suatu blok nomor kode.

Tabel 4.18
Kode Rekening PT INTI (Persero)

Kode Nomer Rekening	Perkiraan
1XXXXX	Aset
2XXXXX	Utang
3XXXXX	Modal
4XXXXX	Penjualan
5XXXXX	Biaya dan Harga Pokok Penjualan
50XXXX	Biaya Produksi Langsung
51XXXX	Biaya Produksi Tidak Langsung
52XXXX	Biaya Proyek Langsung
53XXXX	Biaya Proyek Tidak Langsung
6XXXXX	Biaya Usaha
60XXXX	Biaya Administrasi & Umum
61XXXX	Biaya Pemasaran
62XXXX	Biaya Pengembangan
63XXXX	Biaya Pendanaan
70XXXX	Pendapatan Lain-lain
71XXXX	Biaya Lain-lain
73XXXX	Biaya Pajak
74XXXX	Pendapatan Komprehensif lain

Sumber : Data PT INTI (Persero)

4. Laporan Pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban pada PT INTI (Persero) berada pada kategori baik. Pada PT INTI telah terdapat sistem pelaporan kepada manajer yang bertanggung jawab yang dilakukan secara berkala dengan baik. Laporan pertanggungjawaban dibuat per divisi dan kemudian diakumulasikan seluruh laporan per divisi tersebut menjadi laporan pertanggungjawaban perusahaan. Laporan pertanggungjawaban inilah yang menjadi landasan apakah realisasi anggaran (RKAP) telah sesuai dengan apa yang sebelumnya direncanakan. Hal tersebut kemudian dapat menjadi dasar penilaian kinerja perusahaan.

Walaupun demikian, berdasarkan data dari 30 responden, terdapat sedikit kelemahan yang berkaitan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT INTI (Persero), yaitu kurangnya penerapan umpan balik atas laporan pertanggungjawaban yang berupa penghargaan maupun hukuman bagi karyawan.

4.4.2 Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya pada PT INTI (Persero)

Penilaian kinerja manajer pusat biaya pada PT INTI (Persero) berdasarkan kuesioner yang diberikan kepada karyawan dan manajer pada pusat biaya di PT INTI (Persero) ini diperoleh skor 2080, dimana total skor tersebut berada diantara rentang 2040 sampai dengan 2520, dan berada di dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum penilaian kinerja manajer pusat biaya pada PT INTI (Persero) sudah baik. Dan hasil rekapitulasi data 30 responden berdasarkan dimensi – dimensi penilaian kinerja manajer pusat biaya disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.19
Hasil Rekapitulasi Data Variabel Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya

NO	Dimensi	Skor Rata-rata	Kriteria
I. Tahap Persiapan			
1	Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab.	445	Baik
2	Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja.	332	Baik
3	Pengukuran kinerja sesungguhnya.	406	Cukup Baik
II. Tahap Penilaian			
4	Pembandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.	316	Baik
5	Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.	290	Cukup Baik
6	Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.	291	Cukup Baik

Berdasarkan tabel 4.19 berikut penjelasan mengenai masing - masing dimensi penilaian kinerja manajer pusat biaya:

Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab berada pada kategori baik. Hal ini ditandai dengan adanya penetapan garis batas tanggung jawab yang berupa struktur organisasi dan berdasarkan deskripsi jabatan atas masing - masing karyawan dengan demikian setiap karyawan yang bekerja di PT INTI memiliki kekonsistenan tanggung jawab dan wewenang atas jabatan yang dimilikinya.

Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja berada pada kategori baik, hal ini ditandai dengan telah adanya penetapan kriteria kinerja serta

bobot atas kriteria tersebut yang digunakan oleh manajemen PT INTI. Kriteria ini biasanya dinilai atas ketercapaian sasaran perusahaan yang sebelumnya telah direncanakan. Kriteria tersebut ditentukan pada saat penyusunan anggaran (RKAP) PT INTI yang dilakukan secara berkala.

Pengukuran kinerja sesungguhnya dan perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya berada pada kategori baik. Hal ini ditandai dengan diberlakukannya laporan pertanggungjawaban pada PT INTI dan setiap divisi memiliki laporan tersebut sehingga laporan tersebut lah yang menjadi acuan atas kinerja aktivitas daerah tanggung jawab seorang manajer pusat biaya. Selain itu pada saat laporan pertanggungjawaban tersebut dibuat, manajer yang bersangkutan dinilai telah jujur dengan tidak adanya perilaku penyimpangan atau manipulasi informasi untuk laporan pertanggungjawaban perusahaan.

Walaupun demikian, berdasarkan data dari 30 responden, dimensi Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar dan dimensi penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan berada hanya pada kategori cukup baik, penulis masih menemukan beberapa kelemahan yang berkaitan dengan dimensi tersebut yaitu:

1. Kurang efektifnya manajemen dalam menganalisis penyebab penyimpangan operasional dan keperilakuan kinerja manajer yang merugikan.

2. Kurangnya perencanaan tindakan untuk mengatasi penyebab terjadinya penyimpangan kinerja.
3. Kurang mampunya manajemen dalam mengidentifikasi dan mengantisipasi kemungkinan masalah yang seringkali muncul dalam pengukuran kinerja manajer.

4.4.3 Analisis Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya pada PT INTI (Persero)

Untuk menganalisis pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap penilaian kinerja manajer pusat biaya digunakan analisis regresi linier sederhana dan korelasi *Pearson Product Moment* dan Determinasi, dan dilanjutkan dengan pengujian hipotesis menggunakan uji t.

Sedangkan berdasarkan analisis hasil tanggapan 30 responden pada kuesioner, maka dapat diketahui sejauh mana penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap penilaian kinerja manajer pusat biaya pada PT INTI (Persero), berikut penjelasannya:

1. Struktur Organisasi

Pada PT INTI telah diterapkan suatu struktur organisasi berbentuk divisional dimana tiap divisi dipimpin oleh kepala divisi yang bertindak sebagai manajer. Dengan adanya struktur organisasi ini maka mempengaruhi dimensi penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab dimana penetapan garis batas tanggungjawab serta kekonsistenan tanggungjawab pada wewenang yang dimiliki manajer dan staff PT INTI telah jelas.

2. Penyusunan Anggaran

Pada PT INTI, anggaran sebagai standar kinerja berupa RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan) yang disusun mengacu pada RKAP sebelumnya. Dengan adanya RKAP tersebut mempengaruhi dimensi penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja, pada penyusunan tersebut ditentukan pula kriteria kinerja serta bobot atas kriteria tersebut yang nantinya akan menjadi penilai hasil (realisasi) RKAP tersebut.

3. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

Pada indikator sistem pelaporan akuntansi biaya yang jelas, akurat, dan relevan mempengaruhi dimensi pengukuran kinerja sesungguhnya yaitu pada indikator mengantisipasi kemungkinan masalah yang muncul dalam pengukuran. Dimana dengan adanya pelaporan biaya pada perusahaan yang jelas dan akurat maka dapat mengantisipasi kemungkinan adanya manipulasi informasi yang dilakukan oleh para manajer atau staff perusahaan.

4. Laporan Pertanggungjawaban

Dengan adanya laporan pertanggungjawaban yang disusun per divisi dalam jangka waktu bulanan, triwulan, dan tahunan maka laporan pertanggungjawaban inilah yang dapat dijadikan acuan atas dimensi pengukuran kinerja sesungguhnya dan perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari laporan pertanggungjawaban berisi jenis biaya, realisasi biaya, anggaran biaya, dan penyimpangan biaya dengan demikian pengukuran dan

pembandingan dapat dinilai dr angka - angka yang berada pada laporan pertanggungjawaban tersebut.

Berdasarkan hasil analisis dan perhitungan statistik yang telah dipaparkan sebelumnya penerapan akuntansi Pertanggungjawaban terbukti berpengaruh signifikan terhadap Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap penilaian kinerja manajer pusat biaya pada PT INTI memiliki hubungan yang kuat serta pengaruh yang signifikan, namun penilaian kinerja manajer pusat biaya tidak hanya tergantung oleh penerapan akuntansi pertanggung jawaban tetapi juga dapat dipengaruhi oleh faktor – faktor lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.