

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS EFEKTIVITAS IMPLEMENTASI
RESPONSIBILITY ACCOUNTING SYSTEM PADA
PT. GRAHA SARANA DUTA DENPASAR**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

NI MADE ARIASIH

NIM. 01573997

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2009**

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Analisis Efektifitas Implementasi *Responsibility Accounting System* pada PT.Graha Duta Sarana adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik

Denpasar, Juni 2009
Yang Menyatakan



(Ni Made Ariasih)
NIM. 015173997

ABSTRAK**Analisis Efektivitas Implementasi *Responsibility Accounting System* pada PT. Graha Sarana Duta Denpasar**

Ni Made Ariasih

Universitas Terbuka

ni_md_ariasih@yahoo.co.id

Penelitian ini memfokuskan perhatian kepada PT. Graha Sarana Duta Denpasar yang memiliki seorang Building Manager yang diberi wewenang untuk merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan, mengendalikan dan melaksanakan seluruh kegiatan berdasarkan anggaran yang ditetapkan sehingga dapat membedakan mana biaya yang menjadi kendalanya serta dapat memberikan laporan pertanggungjawaban yang tepat waktu. Permasalahan yang timbul adalah "Apakah Implementasi Responsibility Accounting System pada PT. Graha Sarana Duta Denpasar sudah efektif?"

Untuk membahas masalah tersebut diatas dilakukan analisis berdasarkan data hasil kuisisioner dengan jumlah sampel 15, yang pengambilannya menggunakan metoda quota sampling. Adapun tehnik analisis yang digunakan adalah kuantitatif Semantik Deferensial dengan skala 5 dan kemudian membandingkannya dengan mengadopsi standard menurut Wijnberg dan Ruitter dengan katagori yaitu nilai 4-5 Sangat efektif, nilai 3,5-3,9 efektif namun masih perlu dilakukan perbaikan-perbaikan, nilai 3,0-3,4 efektif namun wajib/harus melakukan perbaikan-perbaikan dan nilai < 3 Buruk/sangat tidak efektif.

Dari hasil analisis data diperoleh kesimpulan bahwa Implementasi Responsibility Accounting System pada PT. Graha Sarana Duta Denpasar memperoleh Semantik 4 dengan katagori sangat efektif sehingga perlu dipertahankan. Hal itu dapat dilihat dari Struktur Organisasi memperoleh nilai semantik 4,05 perlu dipertahankan. Penyusunan dan pelaksanaan anggaran memperoleh nilai semantik 3,95 sehingga perlu melakukan perbaikan dalam sosialisasi penyusunan anggaran serta mekanisme penyusunan anggaran per kegiatan pegawai, agar dibuat peraturan yang tegas agar pelaksanaan sesuai anggaran dan dibuatkan jadwal yang tetap untuk pelaksanaan evaluasi serta dibuat petunjuk pengisian Kartu pengawasan anggaran. Pemisahan biaya terkendali memperoleh nilai semantik 3,90 yang selanjutnya perlu dilakukan perbaikan dengan pembuatan mekanisme persetujuan kegiatan diluar anggaran dan format yang baku untuk laporan pemisahan biaya. Pelaporan memperoleh nilai semantik 4,07 perlu dipertahankan dan ditingkatkan sehingga perlu membuat standar format yang baku sebagai acuan pelaporan dan mekanisme evaluasi pelaporan yang berjenjang. Penilaian prestasi manager memperoleh nilai semantik 4,06 juga perlu dipertahankan.

Kata kunci : struktur organisasi, anggaran, biaya, pelaporan dan kinerja.

ABSTRACT

Analysis of Effectiveness of Implementation of Responsibility Accounting System at PT. Graha Sarana Duta Denpasar

This research focus on the company is given the authority to plan, organize, carry out, control and to do all of the activities based on the budget determined so that which costs function as the controller can be differentiated and accountability can be reported in time. What matters in this study is “Is the Implementation of the Responsibility Accounting at PT. Graha Sarana Duta Denpasar already effective?”

To discuss the above mentioned matter, *analysis* was made based on the data obtained through questionnaire with 15 samples, whom were selected by employing method of quota sampling. The technique of analysis referred to was the 5- Scale Deferral Semantic Quantitative, and then a comparison was made by adopting Winjberg and Ruiter’s standard with the following categories: 4-5 category was considered to be effective and revisions needed; 3.0 - 3.4 category was considered to be effective with obligatory revisions; <3 category was considered to be bad/very ineffective.

What can be concluded from the results of the analysis is that the Implementation of the Responsibility Accounting System at PT. Graha Sarana Duta Denpasar was under the category of so effective that it needs maintaining and the semantic value obtained was 4. For the Organizational Structure, the semantic value obtained was 4,05. The budgetary compilation and implementation obtained the semantic value of 3,95, a revision is needed. A firm regulation is needed for the mechanism of the budgetary compilation per activity done by the employees and its socialization so that the implementation is in accordance with what the budget is for. A fixed schedule for the evaluation and the guidebook explaining how to fill in the budget- monitoring card should also be made. The separation of the controlled costs obtained the semantic value of 3.90; therefore, a revision is needed by creating the mechanism of how the non-budgetary activities are approved, and a standard format for reporting the separation of costs. The reporting obtained the semantic value of 4.07 and needs maintaining and improving. The evaluation of the manager’s achievement obtained the semantic value of 4.06 and needs maintaining.

Key words: organization structure, budget, costs, reporting and performance

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER
(TAPM)**

JUDUL TAPM : **ANALISIS EFEKTIVITAS IMPLEMENTASI
RESPONSIBILITY ACCOUNTING SYSTEM PADA
PT. GRAHA SARANA DUTA DENPASAR**

NAMA : NI MADE ARIASIH

NIM : 015173997

PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN

Pembimbing I

Pembimbing II



(Prof. Dr. I Wayan Sudirman, SE, SU)
NIP. 130676971

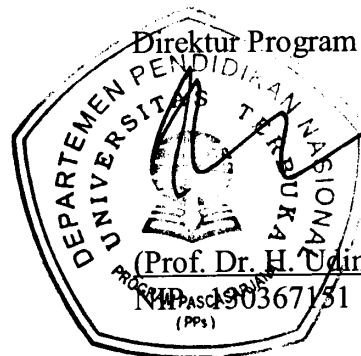
(Surachman Dimiyati, Ph.D.)
NIP. 130532121

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu/
Program Magister Manajemen,

Direktur Program Pascasarjana,

(Drs. Supartomo, CB. M.Si)
NIP. 110026368



(Prof. Dr. H. Udin S. Winatapura, MA.)

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN

NAMA : NI MADE ARIASIH

NIM : 015173997

PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN

JUDUL TAPM : **ANALISIS EFEKTIVITAS IMPLEMENTASI
RESPONSIBILITY ACCOUNTING SYSTEM PADA
PT. GRAHA SARANA DUTA DENPASAR**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari / Tanggal : Minggu, 21 Juni 2009
Waktu : 08.15 – 10.15 WITA

Dan telah dinyatakan LULUS/~~TIDAK LULUS~~

Panitia Penguji TAPM

Ketua Komisi Penguji :
Nama : Drs. Supartomo Corolus Boromeus, M.Si


Penguji Ahli :
Nama : Dr. Mahyus Ekananda Sitompul, MM., MSE.

Pembimbing I :
Nama : Prof. Dr. I Wayan Sudirman, SE., SU.

Pembimbing II :
Nama : Surachman Dimiyati, Ph. D.

.....


.....


.....

.....

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadapan Tuhan Yang Maha Esa karen berkat rahmat-Nyalah, penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini yang berjudul *ANALISIS EFEKTIVITAS IMPLEMENTASI RESPONSIBILITY ACCOUNTING SYSTEM PADA PT. GRAHA SARANA DUTA DENPASAR* tepat pada waktunya. TPAM ini diajukan guna memenuhi salah satu syarat untuk penyelesaian studi Strata 2 pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka.

Dalam menyelesaikan TAPM ini, penulis banyak mendapat dorongan dan bimbingan serta bantuan dari berbagai pihak. Melalui kesempatan yang baik ini, penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :


1. Ibu Prof. Dr. Ir. Tian Belawati, M.Ed, selaku Rektor Universitas Terbuka yang telah memberikan kesempatan untuk mengikuti Pendidikan Program Pascasarjana di Universitas Terbuka.
2. Bapak Prof. Dr. I Wayan Cika, MS, selaku Kepala UPBJJ-UT Denpasar yang telah memberikan kesempatan kepada kami untuk mengikuti pendidikan di UPBJJ-UT Denpasar.
3. Bapak Drs. Supartomo, CB. M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen, yang telah memberikan pengarahan dalam penyusunan Tugas Akhir ini.
4. Bapak Prof. Dr. I Wayan Sudirman, SE., SU., selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan petunjuk dan bimbingan selama mengerjakan Tugas Akhir ini sehingga Penulis dapat menyelesaikannya tepat pada waktunya.

5. Bapak Surachman Dimiyati Ph.D., selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan petunjuk dan bimbingan selama mengerjakan Tugas Akhir ini sehingga penulis dapat menyelesaikannya tepat pada waktunya.
6. Bapak I Nyoman Arya Sudarsana ST., MM. selaku Building Manager PT Graha Sarana Duta Building Management Graha Telekomunikasi Denpasar beserta staff yang telah memberikan kesempatan kepada kami untuk melakukan Penelitian.
7. Bapak Heri Wahyudi, S.Sos,M.Si. dan Bapak Yadi Apriyadi, S.Kom. selaku Pengelola yang telah banyak memberi bantuan selama penulis menyelesaikan Tugas Akhir ini.
8. Orang tua Penulis dan suami tercinta Drs. I Wayan Suastha beserta anak-anak Putu Vania Maharani Suastha dan Made Bagus Mahendra Suastha atas pengertian dan dorongannya selama Penulis mengikuti studi.
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan kepada penulis sehingga TAPM ini selesai tepat pada waktunya.

Penulis menyadari bahwa TAPM ini belum sempurna, karena keterbatasan kemampuan yang penulis miliki, untuk itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran dari pembaca yang bersifat membangun demi kesempurnaan TAPM ini.

Akhir kata penulis mengucapkan semoga TAPM ini bermanfaat bagi lembaga.

Denpasar, Juni 2009


(Ni Made Ariasih)
Penulis

DAFTAR ISI

	HALAMAN
ABSTRAK.....	i
ABSTRACT	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	6
BAB II KERANGKA TEORITIK.....	7
A. Kajian Teoritik	7
1. Pengertian Sistem	7
2. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban (<i>Responsibility accounting</i>)	8
3. Pengertian <i>Responsibility accounting</i> System	10
4. Syarat – syarat Penerapan <i>Responsibility accounting</i> System	11

5. Struktur Organisasi	13
6. Anggaran (Budget)	15
7. Hubungan Anggaran dengan Akuntansi Pertanggung jawaban.....	17
8. Penilaian Kinerja	18
9. Rasio Laporan Rugi Laba.....	20
10. Pendapatan.....	20
11. Beban / Biaya.....	21
12. Laba	22
13. Efektivitas Sistem	23
14. Penelitian Sebelumnya.....	23
B. Kerangka Berpikir	25
C. Definisi konsep dan operasional.....	27
BAB III METODE PENELITIAN	30
A. Desain Penelitian	30
B. Populasi dan Sampel.....	32
1. Populasi	32
2. Sampel	32
C. Instrumen Penelitian.....	33
1. Uji Validitas.....	33
2. Uji Reabilitas	34
D. Prosedur Pengumpulan Data	35
E. Metode Analisis Data	37

BAB IV DATA DAN PEMBAHASAN.....	40
A. Gambaran Umum Perusahaan	40
1. Sejarah Berdiri Perusahaan.....	40
B. Struktur Organisasi Perusahaan.....	43
C. Tugas Dan Tanggung Jawab.....	44
D. Sekilas Tentang Pelayanan PT. Graha Sarana Duta	56
E. Perkembangan Usaha.....	57
F. Visi dan Misi PT. Graha Sarana Duta	60
G. Implementasi <i>Responsibility Accounting System</i> PT. Graha Sarana Duta.....	60
1. Implementasi Struktur Organisasi Perusahaan	60
2. Implementasi Penyusunan Anggaran	61
3. Implementasi Sistem Pelaporan.....	65
4. Implementasi Penilaian Kinerja PT. Graha Sarana Duta Denpasar oleh Kantor Pusat.....	68
H. Uji Validitas dan Uji Reabilitas.....	70
1. Uji Validitas Instrumen.....	70
2. Uji Reabilitas Instrumen.....	72
I. Analisis Data Efektivitas Implementasi <i>Responsibility accounting System.</i>	74
1. Analisis Struktur Organisasi.	74
2. Analisis Penyusunan dan Pelaksanaan Anggaran.	80
3. Analisis Pemisahan Biaya Terkendali	85
4. Analisis Pelaporan Pertanggungjawaban.....	70

5. Analisis Pengukuran Prestasi Manajer/Penilaian
Kinerja 95

BAB V SIMPULAN DAN SARAN 103

A. Simpulan..... 103

B. Saran 104

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR GAMBAR

1. Gambar 2.1	Kerangka berpikir	26
2. Gambar 3.1	Desain Penelitian	31
3. Gambar 4.1	Struktur Organisasi <i>Building Management</i> Grha Telekomunikasi Denpasar	43

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

1. Tabel 1.1 Anggaran dan Realisasi Pendapatan Tahun 2005 s/d Tahun 2008	3
2. Tabel 1.2 Anggaran dan Realisasi Beban Tahun 2005 s/d Tahun 2008	4
3. Tabel 1.3 Anggaran dan Realisasi Laba Tahun 2005 s/d Tahun 2008	4
4. Tabel 1.4 Nilai Kinerja Tahun 2005 s/d Tahun 2008	5
5. Tabel 2.1 Perbedaan-perbedaan di Antara Pusat Biaya, Pusat Laba dan Pusat Investasi	19
6. Tabel 2.2 Operasionalisasi Variabel	28
7. Tabel 3.1 Pemeriksaan Pengukuran Reliabilitas Nilai Alpha Cronbach	35
8. Tabel 4.1 Laporan Realisasi Anggaran	67
9. Tabel 4.2 Nilai Kinerja	69
10. Tabel 4.3 Uji Validitas Instrumen Variabel X1	71
11. Tabel 4.4 Uji Validitas Instrumen Variabel X2	71
12. Tabel 4.5 Uji Validitas Instrumen Variabel X3	71
13. Tabel 4.6 Uji Validitas Instrumen Variabel X4	72
14. Tabel 4.7 Uji Validitas Instrumen Variabel X5	72
15. Tabel 4.8 Uji Reabilitas	73
16. Tabel 4.9 Nilai Semantik Sosialisasi Struktur Organisasi	75
17. Tabel 4.10 Nilai Semantik Pemberian tugas sesuai dengan bidang tugas	76
18. Tabel 4.11 Nilai Semantik Pengarahan dan Pengawasan	77
19. Tabel 4.12 Nilai Semantik Koordinasi dengan Unit Lainnya	78
20. Tabel 4.13 Nilai Semantik Pengerjaan Tugas Sesuai Dengan Tanggung Jawab	79
21. Tabel 4.14 Nilai Semantik Sosialisasi dan Petunjuk Penyusunan Anggaran	80

22. Tabel 4.15 Nilai Semantik Keterlibatan Dalam Penyusunan Anggaran.....	81
23. Tabel 4.16 Nilai semantik Ketertiban Dalam Penyusunan Anggaran	82
24. Tabel 4.17 Nilai semantik Anggaran sebagai acuan pelaksanaan kegiatan.....	83
25. Tabel 4.18 Nilai Semantik Evaluasi Anggaran Dilaksanakan Pada Akhir Periode.....	84
26. Tabel 4.19 Nilai Semantik Biaya Yang dikeluarkan Harus Diketahui Pejabat Yang Berwenang.....	85
27. Tabel 4.20 Nilai Semantik Biaya Yang dikeluarkan Hanya Merupakan Biaya Atas Aktivitas Ditempat Bekerja	86
28. Tabel 4.21 Nilai Semantik Pembebanan Biaya Diluar Tugas dan Tanggungjawab.....	87
29. Tabel 4.22 Nilai semantik Pengeluaran Diluar Anggaran Harus Mendapat Persetujuan Atasan.....	88
30. Tabel 4.23 Nilai semantik Laporan Biaya Sudah Memisahkan Biaya Terkendali dan Biaya Tak Terkendali	89
31. Tabel 4.24 Nilai Semantik Laporan Yang Mencakup Seluruh Kegiatan Pada Tiap Bagian.....	90
32. Tabel 4.25 Nilai Semantik Laporan Yang Diserahkan Kepada Pejabat Yang Lebih Tinggi Telah Ditandatangani Atasan	91
33. Tabel 4.26 Nilai Semantik Penggunaan Format.....	92
34. Tabel 4.27 Nilai Semantik Laporan Direview Oleh Pejabat Yang Berwenang.....	93
35. Tabel 4.28 Nilai Semantik Laporan Diselesaikan Tepat Waktu.....	94
36. Tabel 4.29 Nilai Semantik Penilaian Kinerja Dilakukan Secara Periodik.....	95
37. Tabel 4.30 Penilaian Kinerja Dilakukan Oleh Pejabat yang Berwenang	96
38. Tabel 4.31 Nilai Semantik : Penilaian Kinerja Dilakukan Berdasarkan Ukuran Kinerja Yang Ditetapkan	97
39. Tabel 4.32 Nilai Semantik Penilaian Kinerja diberikan Reward.....	98
40. Tabel 4.33 Nilai Semantik Pemberian Peringatan atau Teguran.....	99
41. Tabel 4.34 Tindak Lanjut Perbaikan	101

DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuisisioner Implementasi *Responsibility Accounting System* Pada PT.
Graha
Sarana Duta Denpasar
2. Distribusi Jawaban Responden
3. Data Uji Validitas dan Data Uji Reabilitas
4. Laporan Realisasi Anggaran

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar belakang Masalah

Pembangunan di Indonesia baik yang dilakukan oleh pemerintah maupun swasta dari waktu ke waktu terasa pesat. Pembangunan ini dilaksanakan dengan tujuan untuk memperbaiki tingkat kesejahteraan rakyat Indonesia, tetapi dengan adanya berbagai peristiwa yang melanda bangsa Indonesia, sangat berpengaruh terhadap semua sektor kehidupan termasuk pembangunan di Indonesia. Pemerintah sebagai pelaksana pembangunan membutuhkan dana dalam jumlah besar untuk membiayai pembangunan di semua sektor.

PT. Graha Sarana Duta *Building Management* Graha Telekomunikasi Denpasar yang merupakan salah satu anak perusahaan yakni PT. TELKOM (TelkomGroup) dan bergerak dalam bidang menyediakan produk dan layanan total properti (Pengelolaan Gedung) yang berwawasan lingkungan. Sebagai perusahaan yang melayani di bidang jasa, PT. Graha Sarana Duta mempunyai peran yang penting didalam meningkatkan pembangunan melalui jasa yang menyediakan produk dan layanan total properti untuk perkantoran, *developer*, konstruksi dan jasa *broker*.

Dalam hal mengoptimalkan usaha PT. Graha Sarana Duta dalam bidang jasa, memandang hal ini sebagai salah satu peluang yang baik untuk memasarkan produknya. Jasa produk yang ditawarkan dalam bidang *Building Management*, *Total Solution Maintenance*, *Cleaning Service*, *Developer*, *Contractor* dan *Properti Marketing*. Jasa *Building Management* merupakan jasa pengelolaan gedung dan

fasilitasnya, meliputi pengoperasian, perawatan pelayanan kepada *tenant*. Jasa *Total Solution Maintenance* merupakan jasa pengoperasian dan pemeliharaan gedung baik parsial maupun menyeluruh. *Cleaning Service* merupakan jasa kebersihan yang merupakan bagian dari *house keeping*. *Developer* merupakan jasa sebagai perusahaan yang melaksanakan pembangunan perumahan. Kontraktor merupakan jasa sebagai perusahaan yang melaksanakan pembangunan gedung dan properti lainnya, meliputi bidang pekerjaan sipil, arsitektur, mekanikal, elektrik dan tata lingkungan serta pekerjaan *interior*.

Untuk mencapai tujuan perusahaan, PT. Graha Sarana Duta Pusat dalam melayani pelanggan diseluruh Indonesia perlu mendelegasikan wewenang, tugas dan tanggung jawabnya kepada *Building Manangement* untuk merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan hal-hal yang berkaitan dengan operasional dan peningkatan performansi gedung dan pengguna gedung (*tenant*) serta memberikan kontribusi pendapatan dengan melalui efisiensi. Dalam mencapai keharmonisan tujuan ini diperlukan *Responsibility Accounting Sistem* yang baik.

Implementasi *Responsibility Accounting System* penting bagi setiap perusahaan dalam dunia usaha, tujuannya antara lain untuk mengetahui pertanggungjawaban manajer yang diberikan tugas dan wewenang dalam mengelola perusahaan, menilai kinerja serta untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran perusahaan. Suatu system dapat dikatakan efektif jika implementasinya telah memenuhi kriteria dan syarat-syarat tertentu dari sistem itu sendiri dilaksanakan oleh orang-orang yang mengetahui pengoperasiannya serta menghasilkan output yang tepat guna, tepat waktu dan tepat sasaran.

Untuk menjalankan tugas dan kewajibannya PT. Graha Sarana Duta *Building Management* Graha Telekomunikasi Denpasar dituntut melaksanakan tujuan perusahaan yaitu mencapai laba yang ditargetkan. Target itu dinyatakan dalam anggaran pendapatan yaitu target minimal yang harus dicapai dan anggaran beban yaitu target maksimal yang dapat direalisasikan pertahun. Selisih antara anggaran pendapatan dan anggaran beban merupakan anggaran laba yang harus dicapai.

Dalam Tabel 1.1, 1.2, 1.3, dan 1.4 berturut-turut akan disajikan pencapaian anggaran pendapatan, anggaran beban dan anggaran laba serta penilaian kinerja PT. Graha Sarana Duta Denpasar untuk tahun 2005 sampai dengan tahun 2008 sebagai berikut :

Tabel 1.1
ANGGARAN DAN REALISASI PENDAPATAN
TAHUN 2005 s/d TAHUN 2008
(Dalam Rupiah)

NO	TAHUN	ANGGARAN	REALISASI	PENCAPAIAN
1	2	3	4	5
1	2005	4.827.975.190	3.748.143.055	77 %
2	2006	5.955.062.634	5.222.400.483	87 %
3	2007	6.042.620.212	6.810.099.838	113 %
4	2008	6.290.879.175	6.477.674.829	102 %
	JUMLAH	23.116.537.211	22.258.318.205	95 %

Sumber : PT. Graha Sarana Duta Denpasar Tahun 2005 s/d 2008

Berdasarkan Tabel 1.1 pencapaian anggaran pendapatan per-tahunnya berkisar antara 77 % sampai 113 %, dimana 4 tahun terakhir mencapai 95 % yang secara total pencapaiannya kurang 5 % dari anggarannya .

Tabel 1.2
ANGGARAN DAN REALISASI BEBAN
TAHUN 2005 s/d TAHUN 2008
(Dalam rupiah)

NO	TAHUN	ANGGARAN	REALISASI	PENCAPAIAN
1	2	3	4	5
1	2005	3.729.108.593	3.350.867.945	89 %
2	2006	5.289.529.532	4.515.443.253	85 %
3	2007	5.015.446.940	5.127.950.952	102 %
4	2008	5.112.536.783	4.745.299.754	92 %
	JUMLAH	19.146.621.848	17.739.561.904	92 %

Sumber : PT. Graha Sarana Duta Denpasar Tahun 2005 s/d 2008

Berdasarkan Tabel 1.2 pencapaian anggaran beban per-tahunnya berkisar antara 85 % sampai 102 %, dimana 4 tahun terakhir mencapai 92 % yang secara total pencapaiannya masih dibawah 8 % dari anggarannya .

Tabel 1.3
ANGGARAN DAN REALISASI LABA
TAHUN 2005 s/d TAHUN 2008
(Dalam rupiah)

NO	TAHUN	ANGGARAN	REALISASI	PENCAPAIAN
1	2	3	4	5
1	2005	1.098.866.597	397.275.110	36 %
2	2006	665.533.102	706.973.653	106 %
3	2007	1.027.173.272	1.682.148.886	163 %
4	2008	1.178.342.392	1.732.375.075	147 %
	JUMLAH	3.969.915.363	4.518.772.724	113 %

Sumber : PT. Graha Sarana Duta Denpasar Tahun 2005 s/d 2008

Berdasarkan Tabel 1.3 pencapaian anggaran laba per-tahunnya berkisar antara 36 % sampai 163 %, dimana 4 tahun terakhir mencapai 113 % yang secara total pencapaiannya diatas 13 % dari anggarannya .

Tabel 1.4
NILAI KINERJA
TAHUN 2005 s/d TAHUN 2008
(Dalam rupiah)

NO	TAHUN	ANGGARA N	REALISASI	%	NILAI KINERJA
1	2	3	4	5	6
1	2005	77,24 %	90,64 %	117 %	A
2	2006	88,82 %	85,53 %	96 %	B
3	2007	83,00 %	75,30 %	90 %	C
4	2008	81,27 %	73,26 %	90 %	C
	JUMLAH	330,33 %	324,73 %	98 %	B

Sumber : PT. Graha Sarana Duta Denpasar Tahun 2005 s/d 2008

Keterangan :

A (Sangat baik) : Pencapaian Operating Ratio > 100%

B (Baik) : Pencapaian Operating Ratio 96% s/d 100%

C (Sedang) : Pencapaian Operating Ratio 90% s/d 95%

D (Kurang) : Pencapaian Operating Ratio < 90%

Perhitungan pencapaian operating ratio yang dilakukan PT. Graha Sarana Duta BM GT Denpasar adalah (Anggaran Operating Ratio : Realisasi Operating Ratio) X 100 % karena semakin kecil pencapaiannya maka nilainya semakin baik.

Berdasarkan Tabel 1.4 penilaian kinerja berdasarkan pencapaian operating ratio yang realisasinya per tahun berkisar antara 90 % sampai 117 % dan 4 tahun terakhir mencapai 98 %, dimana nilai kinerja seharusnya berdasarkan pencapaian labanya.

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah "Apakah Implementasi *Responsibility Accounting System* pada PT. Graha Sarana Duta BM GT Denpasar sudah efektif?".

C. Tujuan Penelitian

- a. Berdasarkan rumusan masalah penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka secara rinci yang menjadi tujuan dilaksanakan penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas Implementasi *Responsibility Accounting System* PT. Graha Sarana Duta *Building Management* Graha Telekomunikasi Denpasar.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain :

Manfaat Secara Teoritis

Penelitian ini akan berguna sebagai wujud implementasi pengetahuan dari perkuliahan serta tatap muka di Pasca Sarjana Universitas Terbuka pada perusahaan. Dan sebagai syarat untuk memperoleh gelar magister Manajemen.

Manfaat Secara Praktis

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan perusahaan dapat memperoleh manfaat yang berguna sebagai perbandingan dan untuk mengevaluasi seras revisi atau perbaikan-perbaikan bila dipandang perlu khususnya dalam implementasi *Responsibility Accounting System*.

BAB II

KERANGKA TEORITIK

A. Kajian Teoritik

1. Pengertian Sistem

Perusahaan dalam melayani kebutuhan pelanggan tidak hanya menyediakan produk dan jasa, tetapi memerlukan sistem yang mampu melakukan kegiatan untuk menyelesaikan tujuan organisasi. Sistem penting bagi setiap perusahaan dalam dunia usaha, tujuannya antara lain mencapai sasaran perusahaan. Suatu sistem dapat dikatakan efektif jika implementasinya telah memenuhi kriteria dan syarat-syarat tertentu dari sistem itu sendiri dilaksanakan oleh orang-orang yang mengetahui pengoperasiannya serta menghasilkan output yang tepat guna, tepat waktu dan tepat sasaran.

Ada berbagai macam definisi mengenai sistem. Seperti yang dikemukakan oleh Cole (dalam Baridwan 2002) yang mendefinisikan “Sistem adalah suatu kerangka dari prosedur-prosedur yang saling berhubungan yang disusun sesuai dengan suatu skema yang menyeluruh, untuk melaksanakan suatu kegiatan atau fungsi utama dari perusahaan”. Sedangkan Moscove dalam Baridwan (2002) mendefinisikan “Sistem adalah suatu kesatuan (*entity*) yang terdiri dari bagian-bagian (disebut subsistem) yang saling berkaitan dengan tujuan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu”. Effendy (1996) ” Sistem adalah suatu totalitas himpunan bagian-bagian yang satu sama yang lain berinteraksi dan bersama-sama beroperasi mencapai suatu tujuan tertentu di dalam suatu lingkungan. Bagian-bagian dan subsistem-subsistem tersebut merupakan suatu kompleksitas tersendiri, tetapi

dalam kebersamaan mencapai suatu tujuan itu berlangsung secara harmonis dalam keteraturan yang pasti.

Dari definisi tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa sistem adalah suatu jaringan prosedur yang dibuat menurut pola yang terpadu untuk melaksanakan kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

2. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban (*Responsibility Accounting*)

Unsur penting dalam akuntansi adalah catatan, peraturan, tatacara, peralatan dan personalia yang beroperasi untuk mencatat data, mengukur pendapatan dan mempersiapkan laporan. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan proses penyusunan laporan-laporan kinerja yang dikaitkan kepada individu atau anggota-anggota kelompok sebuah organisasi dengan suatu cara yang menkankan pada faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh individu-individu atau anggota-anggota kelompok tersebut.

Menurut Hariadi (2002) menyatakan akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) adalah sistem yang mengukur prestasi dari masing-masing setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang disampaikan dalam menjalankan kegiatan pusat-pusat pertanggungjawaban. Hansen dan Mowen (2005:116) mengemukakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh para manager untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka. Menurut Simamora (1999:253) menyatakan akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) adalah bentuk akuntansi khusus yang dipakai untuk

mengevaluasi kinerja keuangan segmen bisnis. Menurut Sugiri (1994:199) menyatakan akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) adalah penyusunan laporan-laporan prestasi yang dikaitkan kepada individu atau anggota kelompok sebuah organisasi dengan suatu cara yang menekankan pada faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh individu atau anggota-anggota kelompok tersebut.

Sedangkan Shim & Siegel (2001:298) menyatakan “akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) adalah sistem pengumpulan dan pelaporan data biaya dan pendapatan oleh pusat-pusat tanggung jawab”.

Dari beberapa definisi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah bentuk akuntansi khusus yang digunakan untuk menyusun laporan keuangan yang dikaitkan dengan prestasi organisasi.

Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Simanora (1999:253) dalam akuntansi pertanggung jawaban, laporan-laporan kinerja disusun untuk departemen-departemen, segmen-segmen dari departemen-departemen yang beroperasi dibawah kendali dari otoritas manajer yang bertanggungjawab. Pusat-pusat pertanggungjawaban dapat diklasifikasikan berdasarkan lingkup tanggung jawab (*scope of responsibility*) yang diserahkan dan otoritas pengambilan keputusan (*decision making authority*) yang diemban kepada manajer. Tiga jenis pusat pertanggungjawaban adalah pusat biaya, pusat laba dan pusat investasi.

Menurut Adiputra & Anggarini (2007:50) berdasarkan ukuran tanggungjawab, pusat tanggungjawab ini dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

1. Pusat Biaya (Cost Center)
2. Pusat Pendapatan (Revenue Center)
3. Pusat Laba (Profit Center)
4. Pusat Investasi (Investment Center)

Sub unit organisasi, baik sebagai pusat biaya, penghasilan, laba maupun investasi diberi berbagai macam nama seperti, anak perusahaan, divisi, bagian/departemen, pabrik, unit usaha, distrik dan fungsi. Masing-masing bertanggung jawab terhadap perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian aktivitas perusahaan.

3. Pengertian *Responsibility Accounting System*

Menurut Horgren (1996:307) menyatakan bahwa "*Responsibility Accounting System* adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat itu dengan menerapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab yang bersangkutan". Menurut Hariadi (1992:108) memberi pengertian bahwa *Responsibility Accounting System* adalah suatu sistem akuntansi yang dikaitkan dengan berbagai pusat *Responsibility Accounting System* adalah suatu sistem akuntansi yang dikaitkan dengan berbagai pusat pengambilan keputusan dalam struktur organisasi untuk memudahkan pengendalian biaya yang menjadi tanggung jawab pusat-pusat tersebut. Menurut Simamona (1999:283) sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan bagian dari informasi yang disediakan bagi para manajer. Sistem ini merupakan

pengukuran keuangan yang mencatat rencana-rencana dan kinerja menurut variabel- variabel keuangan terhadapnya manajer bertanggung jawab. Dari beberapa definisi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa sistem pertanggungjawaban adalah prosedur-prosedur yang dibuat menurut pola terpadu untuk melaksanakan kegiatan yang berhubungan dengan pengukuran keuangan yang mencatat rencana-rencana dan kinerja menurut variabel-variabel keuangan terhadapnya manajer bertanggung jawab.

4. Syarat – syarat Penerapan *Responsibility accounting System*

Menurut Hariadi (1992:110), syarat– syarat penerapan *Responsibility Accounting System* dapat berjalan dengan baik yaitu :

- a. Sistem ini harus didasarkan pada suatu pengelompokan tanggung jawab manajemen pada setiap tingkat organisasi perusahaan untuk tujuan penerapan anggaran.
- b. Titik tolak untuk system informasi akuntansi pertanggungjawaban terletak pada bagan organisasi dimana telah ditetapkan lingkungan kekuasaan .
- c. Masing – masing *budget* yang terpisah harus menetapkan secara jelas biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan, kemudian bagan perkiraan atau *chart of account* harus digunakan untuk memungkinkan pencatatan biaya yang dapat maupun tidak dapat dikendalikan dalam kerangka lingkungan kekuasaan.
- d. Sistem informasi berupa laporan formal dan non formal untuk menciptakan komunikasi yang lancar antara atasan dan bawahan serta sesama harus terus disempurnakan .

- e. Yang terakhir dan tak kalah pentingnya adalah gaya kepemimpinan yang mendukung berjalannya sistem dalam situasi dan kondisi organisasi bersangkutan.

Menurut Supriyono (1993:280) system akuntansi pertanggungjawaban dapat diterapkan dengan baik jika terdapat kondisi sebagai berikut :

- a. Luas wewenang dan tanggung jawab pembuat keputusan harus ditentukan dengan baik menurut struktur organisasi.
- b. Manajer pusat pertanggungjawaban harus berperan serta dalam penentuan tujuan yang digunakan untuk mengukur prestasinya.
- c. Manajer pusat pertanggungjawaban harus berusaha mencapai tujuan yang telah ditentukan untuknya dan untuk pusat pertanggungjawaban.
- d. Manajer pusat pertanggungjawaban harus bertanggung jawab atas kegiatan pusat pertanggungjawaban yang dapat dikendalikannya.
- e. Hanya biaya, pendapatan, laba dan investasi yang dapat dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang harus dimasukkan kedalam laporan prestasinya.
- f. Laporan prestasi dan umpan balik untuk manajer pusat pertanggungjawaban harus disajikan tepat waktu.
- g. Laporan prestasi harus disajikan secara jelas selisih yang terjadi, tindakan koreksi dan tindak lanjutnya sehingga memungkinkan diterapkannya prinsip pengecualian.
- h. Harus ditentukan dengan jelas peranan prestasi manajemen terhadap struktur balas jasa atau perangsang dalam perusahaan.
- i. *Responsibility Accounting System* hanya mengukur salah satu prestasi manajer pusat pertanggungjawaban yaitu prestasi keuangan.

Berdasarkan pendapat-pendapatan tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan yang pada intinya ada beberapa syarat penerapan *Responsibility Accounting System* yang baik yaitu :

- a. Struktur organisasi yang menetapkan dengan tegas struktur tanggung jawab dan wewenang tiap tingkatan manajemen . (Penggabungan dan simpulan dari no.a dan b menurut Hariadi dan no. a menurut Supriyono).
- b. Anggaran disusun oleh Manajemen sebagai landasan pengukuran pelaksanaan . (Penggabungan dan simpulan dari nomor c menurut Bambang Hariadi dan nomor b dan c menurut Supriyono).

- c. Adanya pemisahan biaya yang dapat dikendalikan dan yang tidak dapat dikendalikan (Penggabungan dan simpulan dari nomor c menurut Bambang Hariadi dan nomor d dan e menurut Supriyono).
- d. Prestasi karyawan diukur dengan prestasi keuangan. (Penggabungan dan simpulan dari nomor e menurut Bambang Hariadi dan nomor h dan i menurut Supriyono).
- e. Adanya pelaporan pertanggungjawaban pada setiap tingkatan manajemen yang disajikan tepat waktu. (Penggabungan dan simpulan dari nomor d menurut Bambang Hariadi dan nomor f dan g menurut Supriyono).

5. Struktur Organisasi

Akuntansi pertanggungjawaban beranggapan bahwa pengendalian organisasi dapat mengikat dengan cara menciptakan jaringan pusat pertanggungjawaban yang sesuai dengan struktur organisasi formal perusahaan. Struktur organisasi perusahaan mencerminkan pembagian wewenang dan tanggungjawab dari setiap tingkatan manajemen yang ada dalam organisasi.

Hariadi (2002:266) mengemukakan bahwa struktur organisasi merupakan bagian penting dalam sistem . Struktur organisasi yang memberikan peluang untuk menjalankan otonomi atau desentralisasi sehingga manajer pusat-pusat pertanggungjawaban dapat bertindak dan bertanggungjawab atas tindakannya sendiri. Menurut Sugiri (1994:3) struktur organisasi merupakan kerangka hubungan antara satuan – satuan organisasi yang ada didalamnya terdapat pejabat, tugas serta wewenang yang masing- masing mempunyai peranan tertentu dalam kesatuan yang utuh.

Sedangkan Supriyono (1993:98) mendefinisikan struktur organisasi adalah susunan sistem hubungan antara posisi-posisi kepemimpinan yang ada dalam suatu organisasi. Struktur tersebut adalah hasil dari pertimbangan dan keadaran tentang pentingnya perencanaan dan penentuan kekuasaan, tanggung jawab dan spesialisasi setiap anggota organisasi. Atas dasar penentuan kekuasaan, tanggungjawab dan spesialisasi tersebut maka penentuan struktur organisasi harus meliputi pula penentuan hirarki dalam organisasi yang dapat digolongkan ke dalam dua hirarki yaitu hirarki vertikal dan hirarki horisontal. Adiputra & Anggarini. (2007:46) menjelaskan bahwa dengan struktur organisasi dan pendelegasian wewenang, organisasi dapat membuat kerangka yang jelas dimana tujuan organisasi bisa dicapai secara terkoordinasi, efektif dan berkesinambungan.

Jadi struktur organisasi merupakan gambaran garis – garis kewenangan dari atasan kepada bawahan dan garis pertanggungjawaban dari bawahan kepada atasannya. Pembentukan struktur organisasi merupakan langkah awal dari akuntansi pertanggung jawaban. Untuk tujuan pengendalian, organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggung jawab setiap individu menjadi jelas. Tanggung jawab timbul sebagai akibat adanya pendelegasian wewenang dari manajemen tingkat atas kepada manajemen yang lebih rendah. Agar manajemen atas dapat meminta pertanggungjawaban kepada manajer yang diberi wewenang, maka perlu adanya uraian tugas (*job description*) bagi masing-masing individu. Dengan demikian dalam menjalankan tugasnya, mereka akan mengetahui batas-batas yang wewenang dan tanggung jawabnya.

6. Anggaran (Budget)

Pengertian Anggaran

Menurut Mas'ud (1993:284) memberi pengertian bahwa : Anggaran adalah kegiatan operasi yang ditentukan dimuka atau awal, sebelum operasi sesungguhnya berjalan dan kegiatan tersebut dijabarkan dalam bentuk keuangan (*financial*)". Supriyono (1993:340) memberikan pengertian bahwa: "Anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif untuk menunjukkan bahwa sumber-sumber akan diperoleh dan digunakan selama jangka waktu tertentu. Umumnya selama satu tahun. Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa anggaran adalah rencana-rencana yang dinyatakan dalam bentuk angka-angka atau nilai kuantitatif dengan jangka waktu tertentu.

Keterbatasan-keterbatasan Anggaran

Simamora (1999:195) keterbatasan-keterbatasan penganggaran antara lain :

1. Dalam banyak kejadian, anggaran cenderung terlalu menyalahgunakan fakta-fakta dari situasi nyata dilapangan dan tidak benar-benar menunjukkan kompleksitas yang dihadapi manajemen.
2. Anggaran bisa saja terlampaui menekan hasil-hasil (yakni, laba bersih sesungguhnya dibandingkan dengan jumlah laba yang dianggarkan). Namun bukan pada sebab-sebabnya (yaitu penjelasan-penjelasan mengapa biaya lebih tinggi dari yang dianggarkan) manakala kedua faktor tersebut sama-sama penting.

3. Tema partisipasif pada anggaran menuntut dukungan penuh dan keterlibatan manajemen. Apabila para manajer tidak begitu yakin akan manfaat–manfaat anggaran, tipis kemungkinannya mereka mencurahkan waktu untuk menggunakannya secara sukses.
4. Anggaran dapat mengerogoti inisiatif manajemen dengan menghalangi perkembangan–perkembangan dan langkah–langkah baru yang tidak tercakup dalam anggaran.
5. Jika diberlakukan tekanan berlebihan terhadap individu manajer untuk pencapaian tujuan–tujuan anggaran, maka para manajer dapat bereaksi dengan keputusan–keputusan yang mempengaruhi secara buruk tujuan–tujuan organisasi.
6. Proses penganggaran bukanlah ilmu murni dan pertimbangan yang baik memainkan peran esensial. Dengan demikian penganggaran agak subyektif dan berdasarkan informasi terbaik yang tersedia. Dibutuhkan revisi konstan manakala diketahui fakta–fakta baru.

Jenis–jenis Anggaran

Menurut Anthony, *et all* (2005:77) jenis–jenis anggaran dan diuraikan sebagai berikut :

1) Anggaran pendapatan

Anggaran pendapatan berisi proyeksi volume penjualan dikalikan harga jual yang diperkirakan.

2) Anggaran biaya

Anggaran biaya dapat dibagi dalam 2 jenis yaitu :

- a. Anggaran biaya teknis (*Engineered Expences Budget*) merupakan anggaran dimana keluaran yang dihasilkan oleh pusat pertanggung jawaban dapat diukur.
- b. Anggaran biaya kebijaksanaan (*Discretionary Expences Budget*) merupakan anggaran dimana keluaran yang dihasilkan oleh pusat pertanggung jawaban tidak dapat diukur.

3) Anggaran laba rugi

Anggaran laba rugi adalah suatu rencana laba tahunan yang terdiri dari serangkaian angka-angka proyeksi keuangan untuk tahun yang akan datang disertai dengan jadwal atau pendukungnya.

7. Hubungan Anggaran dengan Akuntansi Pertanggung jawaban

Dalam akuntansi pertanggungjawaban setiap manajer pusat pertanggungjawaban harus bertanggung jawab terhadap pendapatan dan atau biaya secara langsung yang berada dibawah pengendaliannya . Setiap manajer yang dibebani tanggung jawab harus menyusun anggaran sehingga nantinya manajer yang bersangkutan akan dimintai pertanggung jawaban mengenai realisasi anggarannya. Jadi pada dasarnya anggaran di dalam akuntansi pertanggungjawaban dipergunakan sebagai bahan dasar penilaian kinerja manajer dengan pengecualian yaitu adanya faktor – faktor diluar pengendalian manajemen.

8. Penilaian Kinerja

Menurut Mulyadi (1997:420) penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisiensi melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan latihan dan pengembangan karyawan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik sebagai karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Ukuran kinerja

Menurut Mulyadi (1997:453) terdapat tiga macam ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja manajemen untuk mengukur kinerja secara kuantitatif yaitu ukuran kriteria tunggal, ukuran kriteria beragam dan ukuran kriteria gabungan . Ukuran kriteria tunggal (*Single criteria*) adalah ukuran kinerja yang menggunakan satu ukuran untuk menilai kinerja manajer. Ukuran kriteria beragam (*Multiple criteria*) adalah ukuran kinerja yang menggunakan beragam ukuran untuk menilai kinerja manajer. Ukuran kriteria gabungan (*Composite criteria*) adalah ukuran kinerja yang

menggunakan berbagai macam ukuran memperhitungkan bobot masing – masing ukuran dan menghitung rata – ratanya sebagai kinerja menyeluruh.

Menurut Simamora (1999:255) perbedaan pengukuran kinerja antar pusat biaya, pusat laba, dan pusat investasi seperti yang terlihat dalam tabel 2.1 yaitu :

Tabel 2.1
Perbedaan-perbedaan di Antara Pusat Biaya, Pusat Laba dan Pusat Investasi

Jenis Pusat Pertanggung jawaban	Hak-hak Keputusan	Pengukuran Kinerja
Pusat Biaya Type I	Bauran masukan guna memaksimalkan keluaran untuk suatu Anggaran tertentu	Keluaran Aktual versus Keluaran dianggarkan.
Pusat Biaya Type II	Bauran masukan guna meminimalkan biaya untuk keluaran tertentu	Biaya Aktual versus Biaya dianggarkan.
Pusat Laba	Bauran masukan dan harga jual untuk suatu anggaran modal tetap	Laba Aktual versus Laba dianggarkan.
Pusat Investasi	Bauran masukan harga jual dan modal untuk suatu tingkat mutu, merk dan celah pasar.	Dua ukuran : a. ROI Aktual versus ROI dianggarkan b. Laba residu Aktual

Sumber : Simamora (1999:255)

9. Rasio Laporan Rugi Laba

Rasio Laporan Rugi dan Laba (*income statement ratios*) ialah ratio – ratio yang disusun dari data yang berasal dari laporan rugi dan laba (*income statement*) misalnya *gross profit margin*, *Net profit margin*, *operating ratio* dan lain sebagainya. Menurut Sawir (2001:31) yang dimaksud dengan *gross profit margin* adalah (*Operating Income dikurang Operating Expense*) dibagi *Operating Expense*, dan yang dimaksud dengan *Net Profit Margin* adalah *Net Income* dibagi *Operating Income* sedangkan yang dimaksud dengan *Operating Ratio* yaitu jumlah (beban usaha/operasi + beban bukan usaha/operasi) dibagi pendapatan usaha/operasi.

10. Pendapatan

Menurut Baridwan (1992:30) menyatakan pendapatan adalah aliran masuk atau kenaikan lain aktiva suatu badan usaha atau pelunasan utangnya (atau kombinasi keduanya) selama satu periode yang berasal dari penyerahan atau pembuatan barang, penyerahan jasa, atau dari kegiatan lain yang merupakan kegiatan utama badan usaha. Menurut Kieso dan Weygandt (1995:56) pendapatan adalah harus masuk atau penambahan lain atas harta suatu kesatuan atau penyelesaian suatu kewajiban (atau kombinasi keduanya) selama satu periode dari penyerahan atau produksi barang, penyerahan jasa, atau kegiatan-kegiatan lain yang merupakan operasi utama kesatuan tersebut.

Pendapatan umumnya diakui pada saat direalisasikan atau dapat direalisasikan dan dihasilkan. Pendapatan direalisasi pada saat barang dan

jasa, barang dagangan, atau harta lain ditukar dengan kas atau klaim atas kas. Pendapatan dapat direalisasi pada saat harta yang diterima atau ditangan siap ditukar dengan kas atau klaim atas kas. Pendapatan dianggap dihasilkan jika kesatuan telah melaksanakan kewajibannya sehubungan dengan manfaat yang diwakili oleh pendapatan.

11. **Beban / Biaya**

Menurut Baridwan (1992:30) menyatakan bahwa biaya adalah aliran keluar atau pemakaian lain aktiva atau timbulnya utang (atau kombinasi keduanya) selama satu periode yang berasal dari penyerahan atau pembuatan barang, penyerahan jasa, atau dari kegiatan lain yang merupakan kegiatan utama badan usaha. Menurut Kieso dan Weygandt (1995:56) beban adalah arus keluar atau terjadinya kewajiban (atau kombinasi keduanya) selama satu periode dari penyerahan atau produksi barang, penyerahan jasa, atau kegiatan-kegiatan lain yang merupakan operasi utama kesatuan tersebut.

Penggolongan biaya sesuai dengan obyek atau pusat biaya yang dibiayai menurut Supriyono (1993:31) dibagi menjadi dua yaitu biaya langsung (*direct cost*) dan biaya tak langsung (*indirect cost*). Biaya langsung adalah biaya yang terjadi atau manfaatnya dapat diidentifikasi kepada obyek atau pusat biaya tertentu. Biaya tak langsung adalah biaya yang terjadinya atau manfaatnya tidak dapat diidentifikasi kepada obyek atau pusat biaya tertentu, atau biaya yang manfaatnya dinikmati oleh beberapa obyek atau pusat biaya.

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, tiap manajer berpartisipasi dalam penyusunan anggaran biaya bagiannya masing-masing. Oleh karena itu masing-masing akan diminta pertanggungjawaban mengenai realisasi anggaran tersebut. Hal ini disebabkan karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu bagian dapat dikendalikan oleh manajer bagian tersebut dan agar setiap pimpinan pusat biaya dapat mengetahui dengan jelas batas-batas tanggungjawabnya. Untuk itu pemisahan biaya kedalam biaya terkendalikan dan tidak terkendalikan perlu dilakukan dalam *Responsibility Accounting System*.

Menurut Mas'ud biaya yang bisa dikendalikan (*controlable cost*) adalah biaya – biaya yang pengeluarannya bisa diawasi dan diatur (dikendalikan) oleh pimpinan pusat pertanggungjawaban serta kebijaksanaan pimpinan pusat pertanggungjawaban bisa mempengaruhi biaya tersebut. Biaya yang tidak dapat dikendalikan adalah biaya-biaya yang pengeluarannya tidak dapat diawasi dan tidak dapat dikendalikan oleh pusat pertanggungjawaban dan pimpinan pusat pertanggungjawaban tidak dapat mempengaruhi biaya tersebut.

12. Laba

Menurut Baridwan (1992:30) menyatakan bahwa laba adalah kenaikan modal (aktiva bersih) yang berasal dari transaksi sampingan atau transaksi yang jarang terjadi dari suatu badan usaha, dan dari semua transaksi atau kejadian lain yang mempengaruhi badan usaha selama suatu periode kecuali yang timbul dari pendapatan (*revenue*) atau investasi dari pemilik. Menurut

Kieso dan Weygandt (1995:56) laba *konfrehensif* adalah perubahan dalam *ekuitas* (harta bersih) suatu kesatuan selama satu periode dari transaksi dan kejadian serta keadaan lainnya pada sumber-sumber bukan pemilik, meliputi semua perubahan dalam ekuitas selama periode kecuali yang timbul dari investasi pemilik dan pembagian kepada pemilik. Laba adalah selisih positif dari pendapatan kotor dikurangi beban atau biaya, laba operasi adalah pendapatan operasi dikurangi beban/biaya operasi.

13. Efektivitas Sistem

Menurut Effendy (1996:63), Untuk mengukur efektivitas sistem dalam upaya mencapai tujuan kita melihat parameter *output* yang merupakan titik fokus dari pengawasan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa suatu sistem dapat dikatakan efektif jika dalam implementasi sistem tersebut telah memenuhi kriteria dan syarat-syarat dari sistem itu sendiri dan dilaksanakan oleh orang-orang yang mengetahui pengoperasian sistem itu sendiri serta menghasilkan output yang diharapkan dengan tepat guna, tepat waktu dan tepat sasaran.

14. Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Nyoman Polytriani dengan judul " Penilaian Efektivitas fungsi pengawasan pada Koperasi Unit Desa Kotamadya Denpasar " . dalam penelitian tersebut diperoleh kesimpulan bahwa Fungsi pengawasan pada Koperasi Unit Desa Kotamadya Denpasar sudah efektif.

Perbedaan antara penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian sebelumnya adalah obyek penelitian dan alat ukur yang digunakan untuk menilai kinerja. Pada penelitian sebelumnya obyek penelitian adalah Efektivitas fungsi pengawasan pada Koperasi Unit Desa Kotamadya Denpasar, sedangkan pada penelitian yang dilakukan obyek penelitiannya adalah efektivitas implementasi *Responsibility Accounting System* pada perusahaan jasa properti.

Persamaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian ini adalah membahas masalah penilaian efektivitas.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Paulus Agustinus Anggaria dengan judul ” Analisis Efektifitas *Responsibility Accounting System* Pada PT. Telkom Kandatel Bali ” dalam penelitian tersebut diperoleh kesimpulan bahwa Efektifitas *Responsibility Accounting System* Pada PT. Telkom Kandatel Bali sudah efektif tetapi masih perlu dilakukan perbaikan-perbaikan.

Perbedaan antara penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian sebelumnya adalah obyek penelitiannya. Pada penelitian sebelumnya obyek penelitian adalah efektifitas *Responsibility Accounting System* pada perusahaan jasa telekomunikasi, sedangkan pada penelitian yang dilakukan obyek penelitiannya adalah efektivitas implementasi *Responsibility Accounting Sistem* pada perusahaan jasa properti.

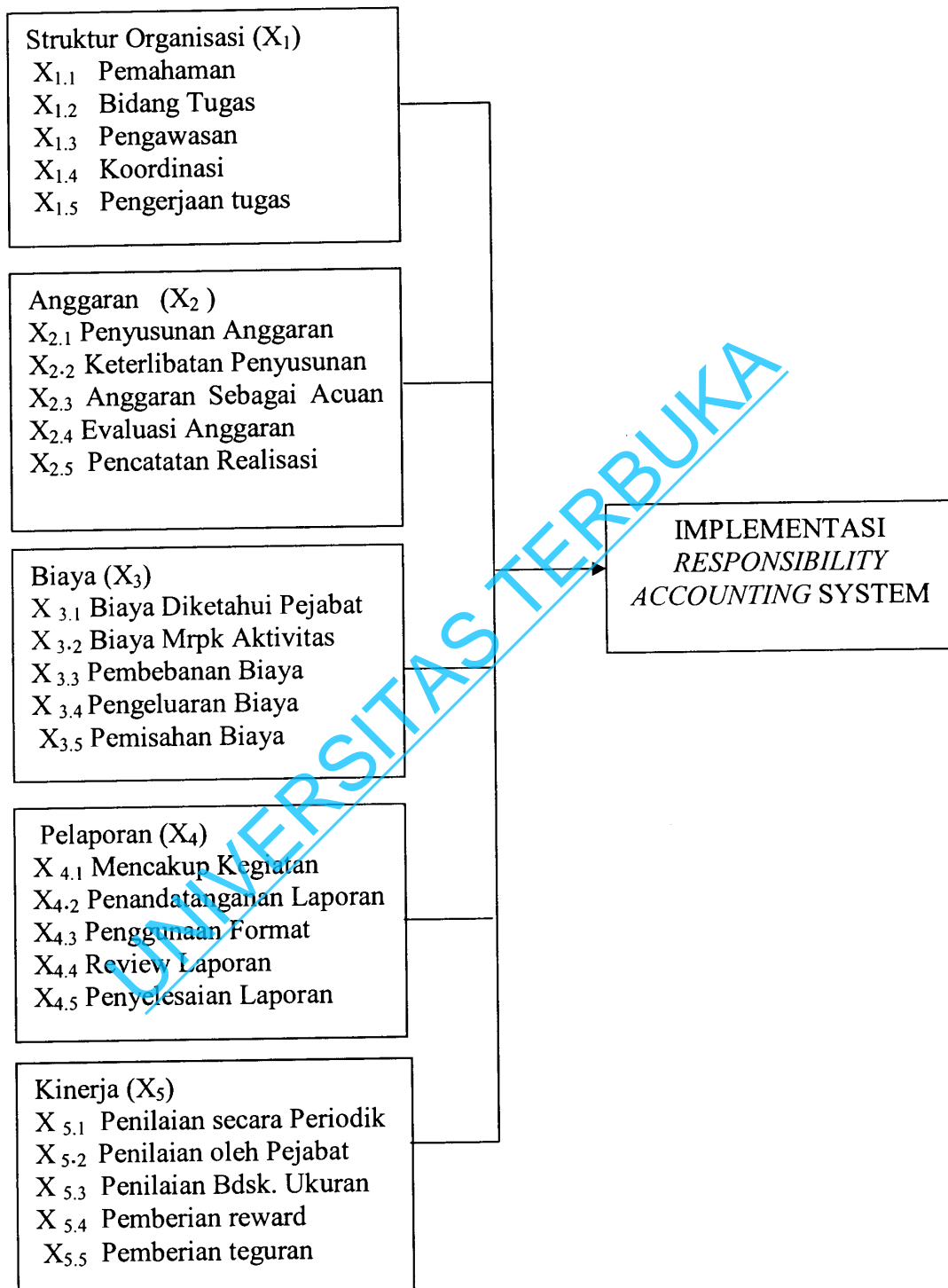
B. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan gambaran yang sistematis terhadap hubungan variabel-variabel yang akan diteliti. Untuk memudahkan penelitian ini maka dibuat kerangka berpikir yang dimulai dengan menjabarkan latar belakang masalah, permasalahan, tujuan penelitian dan kegunaan penelitian yang dilanjutkan dengan menghimpun daftar pustaka yang berhubungan dengan *Responsibility Accounting System*. Untuk Kerangka berpikir dapat dilihat pada Gambar 2.1 sebagai berikut :

UNIVERSITAS TERBUKA

Gambar 2.1

Kerangka Berpikir



C. Definisi konsep dan operasional

1. Struktur organisasi merupakan sistem hubungan antara posisi kepemimpinan yang ada di dalam organisasi. Dengan adanya struktur organisasi, maka gambar garis-garis kewenangan dari atasan kepada bawahan dan garis pertanggung jawaban dari bawahan kepada atasan serta proses komunikasinya menjadi jelas.
2. Anggaran adalah rencana-rencana yang dinyatakan dalam bentuk angka-angka atau nilai kuantitatif dengan jangka waktu tertentu. Adapun jenis-jenis anggaran meliputi anggaran biaya, anggaran pendapatan dan anggaran laba.
3. Biaya adalah aliran keluar atau pemakaian lain aktiva atau timbulnya utang (atau kombinasi keduanya) selama suatu periode yang berasal dari penyerahan atau pembuatan barang, penyerahan jasa, atau dari kegiatan lain yang merupakan kegiatan utama badan usaha. Dalam *Responsibility Accounting System* harus dipisahkan biaya yang dikendalikan.
4. Laporan *Responsibility Accounting System* adalah laporan yang dihasilkan oleh *Responsibility Accounting System* yang berupa informasi aktiva pendapatan dan atau biaya yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu.
5. Kinerja adalah prestasi kerja yang dilihat dari aspek keuangan PT. Graha Sarana Duta *Building Management* Denpasar berdasarkan

pencapaian realisasi dari anggaran yang telah direncanakan dan ditetapkan.

Operasionalisasi variabel dapat dilihat pada tabel 2.2 berikut ini :

Tabel 2.2

OPERASIONALISASI VARIABEL

No	Variabel	Atribut	Sub Atribut
1	2	3	4
1.	Implementasi Responsibility Accounting System	a. Struktur Organisasi	- Pemahaman - Bidang tugas - Pengawasan - Koordinasi - Pengejaan tugas
		b. Anggaran	- Penyusunan anggaran - Keterlibatan penyusunan - Anggaran sebagai acuan - Evaluasi anggaran - Pencatatan realisasi
		c. Biaya	- Biaya diketahui pejabat - Biaya mrpk aktivitas - Pembebanan Biaya - Pengeluaran Biaya - Pemisahan Biaya

		d. Pelaporan	<ul style="list-style-type: none">- Mencakup kegiatan- Penandatanganan laporan- Penggunaan format- Review laporan- Penyelesaian laporan
		d. Kinerja	<ul style="list-style-type: none">- Penilaian secara periodik- Penilaian oleh pejabat- Penilaian bdsk ukuran- Pemberian reward- Pemberian teguran

UNIVERSITAS TERBUKA

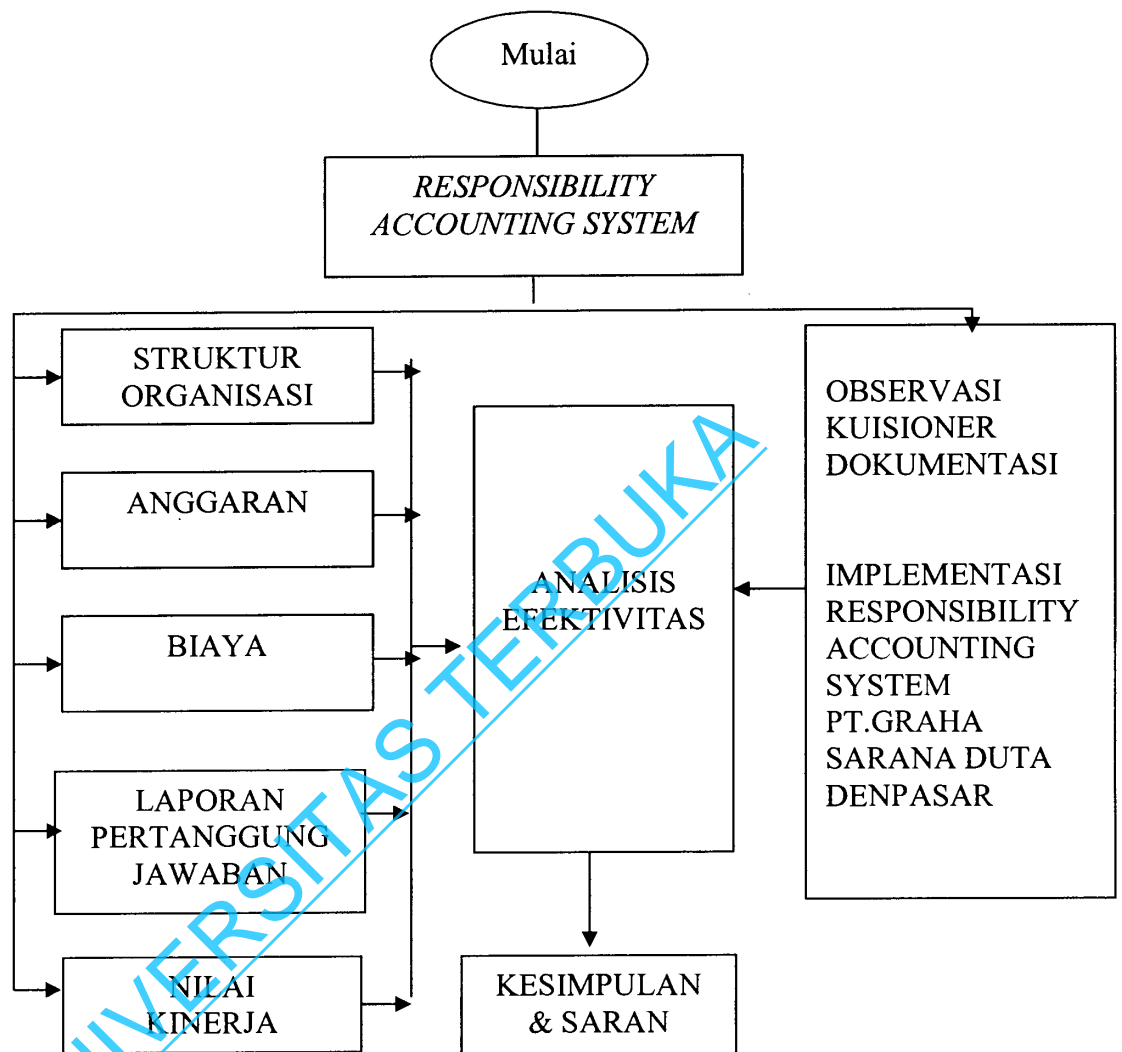
BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Untuk memudahkan penelitian ini maka dibuat desain penelitian dimulai dengan menjabarkan latar belakang masalah, permasalahan, tujuan penelitian dan kegunaan penelitian yang dilanjutkan dengan menghimpun daftar pusaka yang berhubungan dengan *Responsibility Accounting System*. Mengidentifikasi variabel yang akan diteliti kemudian membuat kuisioner, melakukan wawancara, meneliti dokumen-dokumen dan melihat pelaksanaan implementasi *Responsibility Accounting System* pada PT.Graha Sarana Duta BM Graha Telekomunikasi Denpasar. Berdasarkan teori dan implementasi *Responsibility Accounting System* dilakukan analisis dengan menggunakan teknik analisis kuantitatif yaitu teknik analisis dengan melakukan perhitungan melalui pengukuran efektivitas terhadap implementasi *Responsibility Accounting System* yang dihitung dengan menggunakan berbagai metode statistik *semantic differential* sehingga diperoleh simpulan dan saran. Untuk lebih jelasnya mengenali alur desain penelitian dapat dilihat pada Gambar 3.1 sebagai berikut

Gambar 3.1
Desain Penelitian



Identifikasi Variabel

Variabel-variabel yang akan diteliti :

1. Struktur organisasi.
2. Anggaran
3. Biaya
4. Laporan pertanggung jawaban
5. Kinerja

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah suatu kelompok dari elemen penelitian, dimana elemen adalah unit terkecil yang merupakan sumber dari data yang diperlukan. Populasi bisa terbatas ataupun tidak terbatas. Kuncoro (2003). Populasi juga berarti sebagai wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang mempunyai karakteristik tertentu dan mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel Umar (1998).

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai PT. Graha Sarana Duta Denpasar yang berstatus sebagai pegawai yang mengawasi dan menangani keuangan sebanyak 15 orang. Mengingat penelitian ini menangani masalah keuangan, maka populasi targetnya adalah pegawai yang mengetahui, menangani dan mengawasi masalah keuangan. Dengan demikian populasi targetnya adalah 15 orang.

2. Penentuan Sampel

Penentuan sample dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *Quota Sampling*. Menurut Efferin, Darmadji & Tan. (2008:87) *Quota sampling* adalah penentuan banyaknya jumlah elemen yang terpilih sebagai sampling akan ditentukan berdasarkan kuota maksimal sebanding dengan komposisi masing-masing kelompok. Metode ini digunakan untuk memastikan bahwa berbagai subgroup dalam populasi telah terwakili dengan berbagai karakteristik sampel sampai batas tertentu seperti yang dikehendaki oleh peneliti (Kuncoro, 2003:120).

Pemilihan metode ini memungkinkan pengumpulan data dengan cepat pada PT. Graha Sarana Duta Denpasar. Dalam penelitian ini ditetapkan sampel sebanyak 15 orang pegawai PT. Graha Sarana Duta Denpasar yang berstatus sebagai pegawai yang mengetahui, mengawasi dan menangani keuangan.

C. Instrumen Penelitian

Sesuai dengan tehnik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, maka instrumen penelitian ini dalam bentuk kuisisioner. Kuisisioner akan didesain berdasarkan kondisi serta situasi yang ada, dan akan dilakukan uji coba sebelum kuisisioner tersebut digunakan. Pengujian instrumen dilakukan untuk mendapatkan alat ukur yang *valid* dan *reliable*, oleh karena itu diperlukan uji validitas dan realibilitas untuk memastikan bahwa kuisisioner yang disebar kepada responden benar-benar valid dan reliabel. Adapun format jawaban menggunakan *Semantic Defferential* (Sugiyono, 2008:138) dengan menggunakan 5 alternatif jawaban.

- a. Selalu diberi skor 5
- b. Sering diberi skor 4
- c. Cukup diberi skor 3
- d. Jarang diberi skor 2
- e. Tidak pernah diberi skor 1

1. Uji Validitas

Sebuah instrumen pengukuran dapat dikatakan valid jika instrumen tersebut memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya

pengukuran tersebut. Azwar (2000), memberikan pengertian tentang validitas adalah sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Uji validitas dalam penelitian ini dengan menggunakan kriteria yang diambil dari alat ukur itu sendiri yaitu dengan cara mengkorelasikan antara skor item dengan skor total (keseluruhan item), atau disebut validitas item.

Korelasi yang digunakan adalah korelasi *product moment* dari *Pearson*. Dengan menggunakan bantuan Software SPSS version 10.05 validitas suatu instrumen dinyatakan dalam nilai-nilai hasil analisis skor tiap butir terhadap nilai totalnya (Santoso, 2004). Apabila skor nilai totalnya menunjukkan tanda positif dan bertanda “ * ” berarti butir tersebut korelasi yang valid pada taraf signifikansi 5 persen (0,05) atau tanda “**” berarti valid pada taraf signifikansi persen (0,01).

2. Uji Reliabilitas

Suatu alat pengukuran dikatakan reliabel apabila mendapatkan hasil yang tetap sama dari gejala pengukuran yang tidak berubah yang dilakukan pada waktu yang berbeda. Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauhmana alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Instrumen dikatakan reliabel apabila dipergunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Teknik yang digunakan untuk melakukan uji reliabilitas instrumen pada penelitian ini adalah menggunakan skala alfa (*alpha cronbach*) yaitu mengelompokkan item-item menjadi dua atau beberapa belahan Sekaran (2006). Apabila nilai alpha hasil perhitungan SPSS lebih besar daripada nilai *Alpha Cronbach* maka dikatakan bahwa instrumen tersebut reliabel.

Pengecekan reliabilitas instrumen melalui pengukuran *alpha cronbach* dapat dilihat pada tabel 3.3 berikut.

Tabel 3.1
Pemeriksaan Pengukuran Reliabilitas :
Nilai Alpha Cronbach

Nilai Alpha Cronbach	Pengukuran Reliabilitas
Mendekati 1,0	Sangat baik
> 0,8	Baik
> 0,7	Dapat diterima
< 0,6	Lemah

D. Prosedur Pengumpulan Data

Sumber Data

1. Data Primer adalah data yang diperoleh dari tempat penelitian dimana diolah langsung oleh peneliti. Data primer dalam tugas ini adalah prosedur-prosedur dalam *Responsibility accounting System*.
2. Data Sekunder adalah data yang diperoleh dari tempat penelitian dimana yang mengolahnya bukan peneliti, seperti : sejarah perusahaan, struktur organisasi dan uraian jabatan.

Jenis Data

1. Data kualitatif adalah data yang tidak berupa angka-angka, tetapi biasanya berupa uraian-uraian atau penjelasan-penjelasan mengenai suatu hal. Data kualitatif dalm tugas ini adalah sejarah perusahaan, struktur organisasi, uraian jabatan, prosedur-prosedur dalam akuntansi pertanggungjawaban.

2. Data kuantitatif adalah data yang berupa angka-angka, yang dapat dihitung atau diukur. Data kuantitatif dalam tugas ini adalah data anggaran dan realisasi serta pencapaian pendapatan, beban, laba, operating ratio PT. Graha Sarana Duta *Building Management* Denpasar tahun 2005 sampai dengan tahun 2008.

Metode Pengumpulan Data

- a. Metode Observasi

Yaitu metode pengumpulan data dengan cara mengadakan pengamatan langsung ke lokasi penelitian.

- b. Metode Kuesioner (daftar pertanyaan)

Metode pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan yang terstruktur. Kuesioner ini berkenaan dengan Implementasi *Responsibility Accounting System* pada PT. Graha Sarana Duta *Building Management* Graha Telekomunikasi Denpasar.

- c. Metode Dokumentasi

Metode pengumpulan data melalui arsip-arsip yang ada dalam perusahaan, khususnya yang relevan dengan pokok-pokok permasalahan yang di bahas, seperti sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan dan uraian jabatan.

E. Metode Analisis Data

Teknik analisis kuantitatif adalah teknik analisis dengan melakukan perhitungan melalui pengukuran efektivitas terhadap Implementasi *Responsibility Accounting System* yang dihitung dengan metode statistik. Dalam penelitian ini teknik analisis kuantitatif yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. *Semantic differential* (jenjang selisih semantik)

Teknik ini merupakan teknik pengumpulan sikap yang dilaksanakan oleh suatu obyek. Sehubungan dengan hal ini Sugiyono (2008:138) menyatakan bahwa *semantic differential* digunakan untuk mengukur sikap yang tersusun dalam satu garis kontinum yang jawaban positifnya terletak dibagian kanan garis, dan jawaban yang sangat negatif terletak dibagian kiri garis, atau sebaliknya. Untuk pengukurannya, penelitian ini menggunakan skala 5 dalam menentukan tanggapan responden terhadap hal yang ditanyakan.

Rumus dan langkah-langkah perhitungannya adalah sebagai berikut :

a. Untuk menentukan penilaian responden terhadap masing-masing sub atribut, digunakan nilai *semantic differential*. Wijnberk dan

Ruiter (1995:40) memberikan formula sebagai berikut :

$$N = \frac{\sum (\text{frekwensi} \times \text{skor})}{\text{Jumlah atribut}}$$

Keterangan :

N = Nilai semantik sub atribut

n = Jumlah sampel

Skor = 5 s.d 1 (sangat positif sampai dengan negatif)

- b. Untuk menentukan nilai atribut digunakan nilai rata-rata total dari nilai rata-rata sub atribut dengan formula :

$$M = \frac{\sum N(\text{subatribut})}{\text{Jumlahatribut}}$$

Keterangan :

M = Nilai semantik atribut

N = Nilai semantik sub atribut

- c. Untuk menentukan nilai variabel (sangat efektif atau tidak) digunakan nilai rata-rata total dari nilai rata-rata atribut dengan formula :

$$V = \frac{\sum M(\text{atribut})}{\text{Jumlahatribut}}$$

Keterangan :

V = Nilai semantik variabel

M = Nilai semantik atribut

2. Standar pengukuran untuk nilai semantik pada penelitian ini dengan mengadopsi standar menurut Wijnberk dan Ruitter (1995:60) yaitu :

Nilai 4 – 5 : Implementasi *Responsibility Accounting System* sudah dilaksanakan dengan baik (sangat efektif).

Nilai 3.5 – 3.9 : Implementasi *Responsibility Accounting System* sudah dilaksanakan dengan baik (efektif), namun masih perlu perbaikan-perbaikan.

Nilai 3.0 – 3.4 : Implementasi *Responsibility Accounting System* sudah dilaksanakan dengan baik (efektif), namun wajib/harus dilakukan perbaikan-perbaikan.

Nilai < 3 : Implementasi *Responsibility Accounting System* sudah dilaksanakan dengan buruk (sangat tidak efektif).

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Berdiri Perusahaan

PT. Graha Sarana Duta berdiri 30 September 1981, sebagai anak perusahaan PT. Bank Duta dengan tugas menyediakan dan mengelola seluruh gedung dan fasilitas perkantoran milik PT. Bank Duta yang tersebar hampir di seluruh Indonesia.

Pada bulan Mei 2001, seluruh kepemilikan PT. Graha Sarana Duta diambil alih oleh PT. Telkom melalui Rapat Umum Luar Biasa Pemegang Saham PT. Graha Sarana Duta, 29 Mei 2001. Keputusan ditetapkan dalam Surat Keterangan yang diterbitkan Notaris Imas Fatimah SH, No. 194/SK/V/2001. PT. Telkom sebelumnya memiliki Divisi Properti yang berpengalaman dalam layanan jasa konstruksi, perawatan gedung serta jasa konsultasi pembangunan. Komitmen layanan profesional, sistem manajemen yang progresif, tenaga teknis berpengalaman, penguasaan teknologi, pengalaman luas yang dimiliki Divisi Properti PT. Telkom dialihkan kepada PT. Graha Sarana Duta sehingga pengembangan usaha properti di lingkungan Telkom Group menjadi lebih fokus.

Bisnis PT. Graha Sarana Duta berlaangsung dalam beragam situasi ekonomi Indonesia demikian pesat di era '80 an dengan bisnis utama pengadaan dan pengelolaan gedung – gedung milik perusahaan induk, PT. Bank Duta.

Dalam kurun waktu relatif cepat, perusahaan mampu menjalankan tugas pengadaan dan pengelolaan seluruh fasilitas perkantoran milik Bank Duta yang

terbesar hampir di seluruh Indonesia. Pengalaman ini memberi peningkatan kemampuan kerja hingga memungkinkan perusahaan memperluas layanan mencakup jasa konstruksi, perawatan dan pengelolaan gedung, konsultasi teknis, serta memasuki pasar di luar perusahaan induk. Krisis ekonomi Indonesia yang memuncak tahun 1997–1998, memberi dampak pada kinerja perusahaan. Kemunduran kegiatan bisnis sektor perbankan dan jasa, mengakibatkan menurunnya kebutuhan pemakaian fasilitas perkantoran. PT. Graha Sarana Duta kehilangan sebagian besar pasarnya serta menanggung kerugian sangat besar.

Sejak tergabung dalam Telkom Group pada tahun 2001, perusahaan mengalami proses penataan manajemen hingga mampu kembali meningkatkan kinerja. Sampai akhir tahun 2001, perusahaan mencatat kerugian sebesar Rp. 965.244.000,-. Memasuki tahun 2002 didukung transformasi Divisi Properti milik PT. Telkom, serta peningkatan standar kerja internal dan ekspansi pasar, kinerja perusahaan semakin meningkat. Hasilnya, pada akhir 2002, perusahaan berhasil membubukan laba sesudah pajak sebesar Rp. 7.742.548.456,-. Dalam tahun yang sama perusahaan menyusun dan menetapkan Business Plan 2003 – 2007. sebuah rancangan kerja panjang yang bertujuan membawa perusahaan menjadi salah satu pelaku bisnis properti terbaik di Indonesia.

Tahun 2003, dalam rangka mengawali pelaksanaan rancangan Business Plan 2003 – 2007, PT Graha Sarana Duta melaksanakan penataan manajemen serta menerapkan sejumlah standar kerja internal yang sesuai dengan tuntutan ISO 9001 : 2000. sejumlah kebijakan manajemen internal bidang operasi, pemasaran, sumber daya manusia dan keuangan ditata ulang sesuai kebutuhan sasaran jangka

panjang perusahaan. Pelaksanaan yang konsisten dan total ini memudahkan perusahaan memperoleh sertifikat ISO 9001 : 2000 pada tahun 2004.

Penataan manajemen internal PT. Graha Sarana Duta dimulai dengan restrukturisasi organisasi, diikuti proses konsolidasi Sumber Daya Manusia serta penetapan *platform* kerja perusahaan yang menjadi landasan kerja operasional, pemasaran dan keuangan.

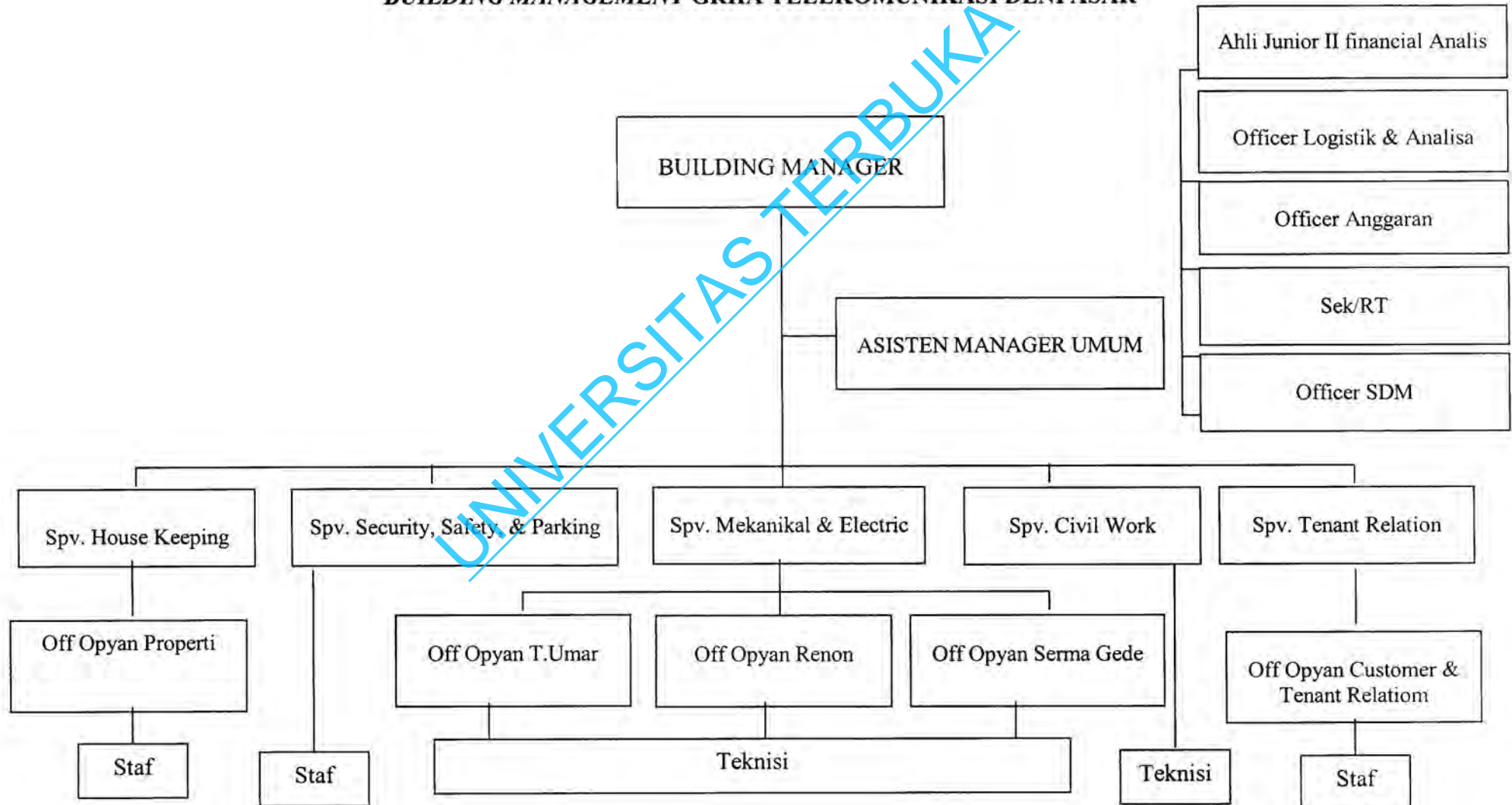
Penerapan kebijakan baru manajemen pada tahun 2003, juga memperluas lingkup arah bisnis perusahaan. Jika semula fokus perusahaan lebih diutamakan pada penjualan jasa pengelolaan gedung pasca konstruksi, maka selanjutnya perusahaan mengembangkan kapasitasnya dalam jasa *kontraktor*, *property marketing*, *jasa construction* serta *developer*.

Dari sisi operasional, perusahaan melaksanakan pembenahan melalui penerbitan sejumlah standar kerja internal, meliputi *Standard Operating Procedure*, *Standard Maintenance Procedure*, *Standard Tenant Services*. Pembenahan mendasar juga dilaksanakan dalam meningkatkan sistem kerja Operational Support bagi seluruh unit kerja terutama di lapangan, hingga dimungkinkan pelaksanaan layanan secara optimal dan terawasi dengan baik. Dukungan *Twinning Team* yang terdiri dari para spesialis ahli.

Sebagai pemberi supervisi dan pengawas proses penanganan di lapangan sesuai standar yang ditetapkan (terutama pada setiap proyek baru) berhasil memberi nilai tambah kualitas pelayanan bagi pelanggan secara maksimal.

B. Struktur Organisasi Perusahaan

Gambar 4.1
STRUKTUR ORGANISASI
BUILDING MANAGEMENT GRHA TELEKOMUNIKASI DENPASAR



C. TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB

Tugas dan Tanggung Jawab yang dilaksanakan di PT. Graha Sarana Duta *Building Management* Grha Telekomunikasi Denpasar, yaitu :

1. **Job Title** : ***BUILDING OPERATION MANAGER***

TUGAS UTAMA :

- a. Melakukan kegiatan operasional dan pemeliharaan /pengelolaan Gedung dan perangkat pendukungnya sebagai upaya untuk mempertahankan dan meningkatkan performansi Gedung.
- b. Melaksanakan kegiatan pelayanan kepada para pengguna Gedung (*tenant*) sesuai dengan standar pelayanan yang ditetapkan.
- c. Melakukan kegiatan/aktivitas pemasaran ruang melalui strategi pemasaran yang tepat, sebagai salah satu upaya dalam mendukung bisnis sewa Properti.
- d. Menyelenggarakan kegiatan administrasi perkantoran/keuangan dan pelaporan *Building Management* baik dalam bidang operasi, keuangan, SDM maupun perangkat.
- e. Mengelola kearsipan dan dokumentasi untuk menunjang kehandalan sistem administrasi yang tertib dan efektif.
- f. Mengimplementasikan Sistem Mutu ISO 9001 : 2000 untuk menjamin standar layanan yang sesuai dengan standar internasional guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan didalam Kebijakan Mutu dan Sasaran Mutu Perusahaan.

WEWENANG :

- a. Menentukan langkah-langkah kebijakan guna meningkatkan performansi Gedung sesuai dengan kewenangannya dengan tetap berkoordinasi dengan Kantor Pusat PT. Graha Sarana Duta.
- b. Merencanakan, menyusun dan mengusulkan anggaran biaya dan pendapatan, melaksanakan serta mengendalikan program kerja operasional serta sumberdaya secara efisien dan efektif.
- c. Melakukan kegiatan pengadaan barang dan atau jasa maupun kontrak sewa ruang yang besarnya berdasarkan kepada ketentuan pelimpahan wewenang yang telah ditetapkan Kantor Pusat PT. Graha Sarana Duta.
- d. Mengangkat dan memberhentikan Pegawai TKBW.

TANGGUNG JAWAB :

- a. Bertanggungjawab atas kelancaran operasional Gedung dan perangkatnya sehingga tingkat kepuasan *tenant* dapat terjamin dengan maksimal.
- b. Bertanggungjawab dalam hal efisien anggaran biaya serta pencapaian target pendapatan sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap laba perusahaan.
- c. Bertanggungjawab dalam hal pengelolaan sumberdaya secara optimal dengan tetap berasaskan efisien dan efektif.

2. *Job Title* : **ASISTEN MANAGER UMUM**

TUGAS UTAMA :

- a. Melakukan aktivitas/kegiatan bidang keuangan yang meliputi pengelolaan dan pengendalian serta pencatatan baik pendapatan maupun biaya, dan menjadi koordinator didalam penyusunan RKAP.
- b. Menyusun laporan keuangan baik bulanan, triwulan, semester maupun tahunan secara benar, akurat dan tepat waktu.
- c. Melakukan verifikasi atas surat bukti pertanggung jawaban keuangan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, serta melakukan pengawasan Anggaran sehingga prinsip disiplin anggaran tercapai.
- d. Melakukan pencatatan, mengkoordinir serta memelihara data SDM, dan melaporkan ke kantor pusat setiap terjadi transaksi data SDM.
- e. Membantu Building Manager di dalam pelaksanaan konseling SDM.
- f. Mengendalikan aktivitas surat menyurat / kearsipan dan dokumentasi.
- g. Mengimplementasikan Sistem Mutu ISO 9001 : 2000 untuk menjamin bahwa kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan Standar Mutu yang ditetapkan.

WEWENANG :

- a. Menentukan langkah-langkah yang berkaitan dengan bidang keuangan setelah berkoordinasi dengan *Building Manager*.
- b. Merencanakan, menyusun dan mengusulkan Anggaran Biaya dan Pendapatan serta melakukan pengendalian anggaran sesuai dengan prinsip disiplin anggaran.
- c. Menganalisa dan mengusulkan kebutuhan SDM setelah mendapat persetujuan dari *Building Operation Manager*.

TANGGUNG JAWAB :

- a. Bertanggung jawab atas kelancaran pengendalian keuangan dan laporan keuangan dalam upaya mendukung operasional Building Management.
- b. Bertanggung jawab dalam hal efisien anggaran biaya serta pencapaian target pendapatan sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap laba perusahaan.
- c. Bertanggung jawab dalam hal pengelolaan dan pemeliharaan data sumber daya manusia .
- d. Bertanggung jawab dalam pengendalian surat menyurat dan kearsipan

3. **Job Title** : **OFFICER ANGGARAN**

URAIAN TUGAS :

- a. Membantu Membuat Laporan Keuangan
- b. Membuat Laporan *Imprest fund* (mingguan).

- c. Membuat Laporan Realisasi Anggaran (bulanan).
- d. Membuat Laporan Realisasi Anggaran (tahunan).
- e. Membuat Laporan Pajak PPn (bulanan).
- f. Membuat Laporan Pajak PPh (SPT Tahunan).

PROGRAM KERJA :

- a. Menyelenggarakan dan mencatat setiap transaksi pada KPA setelah *Imprest fund* terkirim.
- b. Membuat tagihan sewa anak Gedung & sewa lapangan Tennis
- c. Mencatat dan melaporkan setiap penerbitan Faktur Pajak PT.GSD.BM GT Denpasar
- d. Mendokumentasikan SSP sebagai bukti laporan Pajak bulanan
- e. Menyetor Laporan Pajak bulanan ke Kantor Pajak
- f. Membantu penyetoran Pajak Penghasilan Ke Bank Mandiri
- g. Mendokumentasikan Surat Bukti
- h. Membantu pembuatan DURK beban Umum & Adm
- i. Membuat rekonsiliasi Bank pada setiap akhir bulan.
- j. Melaksanakan program ISO 9001-2000

4. **Job Title** : **Ahli Junior 2 Financial Analisis.**

URAIAN TUGAS :

Fungsi Pembendaharaan.

- a. Menyusun *Imprest fund* dan menyusun realisasi *Imprest fund*.
- b. Verifikasi pembayaran meliputi tagihan dari supplier barang / jasa.

- c. Menyiapkan dan membuat bukti pengeluaran Bank, Cek, Giro & transfer serta melaksanakan pembayaran setelah difiat oleh BM.

Pengelolaan Anggaran.

- a. Menyusun dan mengendalikan anggaran.
- b. Melaksanakan anggaran dengan sistim PPBS.
- c. Menyelenggarakan anggaran dengan skala prioritas.
- d. Membuat laporan realisasi anggaran secara periodik.
- e. Melaksanakan program ISO 9001 : 2000

5. ***Job Title*** : ***Officer Customer & Tenancy Relation.***

URAIAN TUGAS :

Program Kerja.

- a. Melakukan identifikasi peluang pemanfaatan pencapaian target tingkat hunian.
- b. Membuat program promosi.
- c. Membangun dan memelihara citra GSD dengan *tenant*.
- d. Membuat Kontrak Gedung Kantor.
- e. Mengatur jadwal Pemakaian Lapangan Tennis.
- f. Menerima laporan komplain.
- g. Melaksanakan *survey* kepuasan *Tenant* & tarif sewa
- h. Melaksanakan *survey* lokasi objek sewa
- i. Membantu pembuatan DURK pendapatan
- j. Membuat rincian tagihan sewa
- k. Memasarkan ruangan Gedung yang belum tersewa
- l. Melaksanakan program ISO 9001 : 2000

6. **Job Title** : **Officer Logistik & Analisa**

URAIAN TUGAS :

Program Kerja.

- a. Menyusun rencana dan jadwal pemeliharaan dan perbaikan .
- b. Membuat kontrak-kontrak untuk setiap pekerjaan swakelola.
- c. Menentukan Vendor dan mitra kerja untuk perbaikan.
- d. Melakukan negosiasi dan menyusun perjanjian kerjasama dengan vendor dan mitra.
- e. Menilai / seleksi vendor dan mitra kerja.
- f. Membantu penyusunan DURK.
- g. Membuat daftar referensi harga.
- h. Melakukan koreksi terhadap usulan perencanaan kerja unit.
- i. Melaksanakan pengadaan barang dan atau jasa.
- j. Lain-lain berkaitan dengan Logistik.
- k. Melaksanakan program ISO 9001 : 2000

7. **Job Title** : **Staf Pemasaran.**

URAIAN TUGAS :

- a. Membantu tugas *Officer Customer & Tenancy Relation*

Program Kerja.

- a. Melakukan identifikasi peluang pemanfaatan pencapaian target tingkat hunian.
- b. Membuat program promosi.

- c. Membangun dan memelihara citra GSD dengan *tenant*.
- d. Membuat kontrak Gedung Kantor.
- e. Mengatur jadwal pemakaian lapangan Tennis.
- f. Menerima laporan komplain .
- g. Melaksanakan *Survey* kepuasan *tenant* & tarif sewa.
- h. Melaksanakan *survey* lokasi objek sewa.
- i. Membantu pembuatan DURK pendapatan.
- j. Membuat rincian tagihan sewa.
- k. Memasarkan ruangan Gedung yang belum tersewa.
- l. Memelihara perangkat Computer
- m. Melaksanakan program ISO 9001 : 2000

8. **Job Title** : **Staf Kesekretariatan & Rumah Tangga**

URAIAN TUGAS :

- a. Menyusun kegiatan kesekretariatan & Rumah tangga

Program Kerja.

- a. Mengagendakan surat masuk dan keluar.
- b. Mengarsipkan surat keluar dan masuk.
- c. Mencatat tamu-tamu yang akan menghadap BM.
- d. Menyiapkan kebutuhan rapat.
- e. Mencatat setiap jadwal kegiatan BM.
- f. Melaksanakan kegiatan rumah tangga perkantoran BM.GT
Denpasar.
- g. Merencanakan kebutuhan ATM / ATK.
- h. Melaksanakan program ISO 9001 : 2000

9. *Job Title* : *Officer SDM.*

URAIAN TUGAS :

Membuat Laporan.

- a. Membuat Laporan SKJ (bulanan)
- b. Membuat Laporan Rekapitulasi pengobatan (bulanan)
- c. Membuat Laporan kehadiran dan cuti
- d. Membuat Laporan Data TKBW (bulanan)
- e. Mengkompulir Laporan Eksekutif (bulanan)
- f. Mengkompulir Laporan NKI (per triwulan)

Program Kerja.

- a. Menyiapkan daftar hadir & SKJ
- b. Membuat *Cash Flow* & rencana kebutuhan biaya (kebutuhan SDM)
- c. Pemeliharaan data-data SDM (menyiapkan BKP)
- d. Melaksanakan pengembangan & pembinaan SDM
- e. Mengklarifikasi surat-surat sesuai ISO 9001 : 2000

10. *Job Title* : *Supervisor Civil Work*

TUGAS UTAMA :

- a. Menyusun rencana kerja, mengkoordinir, melaksanakan dan mengendalikan petugas yang terkait dalam melaksanakan dan

mengendalikan petugas yang terkait dalam melaksanakan aktivitas bidang *civil work*

- b. Menindaklanjuti dan mengkoordinir secara cepat dan tepat atas complain yang diajukan oleh *tenant* atas complain yang diajukan oleh *tenant* atas kondisi Gedung, sehingga kondisi Gedung dapat kembali normal sesuai standar yang telah ditetapkan.
- c. Membimbing dan membina para teknisi sehingga tetap produktif, loyal dan tanggap.
- d. Mengimplementasikan Sistem Mutu ISO 9001 : 2000 untuk menjamin bahwa kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan Standar Mutu yang ditetapkan.

WEWENANG :

- a. Menentukan langkah-langkah yang berkaitan dengan bidang pemeliharaan sipil gedung setelah berkoordinasi dengan Building Manager.
- b. Merencanakan, menyusun dan mengusulkan Anggaran Biaya bidang *Civil work*.
- c. Meningkatkan disiplin para teknisi sipil melalui pembinaan dan bimbingan serta mengajukan rencana pelatihan bagi para cleaner dalam upaya mendukung program pengembangan SDM.

TANGGUNG JAWAB :

- a. Bertanggungjawab atas pelaksanaan pemeliharaan dan perbaikan pekerjaan bidang sipil/arsitektur gedung, guna mempertahankan dan meningkatkan performansi gedung.
- b. Bertanggungjawab dalam hal pemakaian dan penyimpanan semua material dan alat kerja pendukung dalam unit kerjanya.
- c. Bertanggungjawab dalam hal efisiensi biaya dan ketepatan penggunaan bahan/material sehingga kondisi teknis gedung dapat terjamin dengan baik.

11. *Job Title : Supervisor Security, Safety & Parking***TUGAS UTAMA :**

- a. Menyusun rencana kerja/jadwal kerja bidang operasional keamanan (jika pengaman ditangani oleh *Building Management*), keselamatan dan perparkiran, mengkoordinir petugas yang terkait dan melakukan pengendalian secara rutin.
- b. Menindaklanjuti dan mengkoordinir secara cepat dan tepat atas komplain yang diajukan oleh *tenant* atas kondisi operasional layanan sebagai kelalaian maupun kesisteman.
- c. Membimbing dan membina para petugas sehingga tetap produktif, loyal dan tanggap.
- d. Mengimplementasikan Sistem mutu ISO 9001 : 2000 untuk menjamin bahwa kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan Standar Mutu yang ditetapkan.

WEWENANG : :

- a. Menentukan langkah-langkah yang berkaitan dengan bidang operasional pengamanan, keselamatan dan perparkiran setelah berkoordinasi dengan *Building Manager* c.q *Chief Engineering*.
- b. Merencanakan, menyusun dan mengusulkan Anggaran Biaya Operasional Pengamanan, keselamatan dan perparkiran.
- c. Meningkatkan disiplin para petugas di unit kerjanya melalui pembinaan dan bimbingan serta mengajukan rencana pelatihan bagi para petugas dalam upaya mendukung program pengembangan SDM.

TANGGUNG JAWAB:

- a. Bertanggungjawab merencanakan, mengkoordinir, mengendalikan dan melaksanakan pengamanan dan keselamatan gedung dan penghuninya sehingga lingkungan menjadi aman dan tertib serta *tenant* merasa puas.
- b. Bertanggungjawab dalam hal pengelolaan dan pengaturan parkir kendaraan roda dua dan empat, sehingga *tenant* dan tamu merasa nyaman.
- c. Bertanggungjawab dalam hal pengawasan peralatan keamanan dan keselamatan.
- d. Bertanggungjawab untuk mengelola uang pendapatan perparkiran secara benar dan didukung data yang akurat.

D. Sekilas Tentang Pelayanan PT. Graha Sarana Duta

Dalam dunia usaha ada pepatah kuno yang menyatakan pelanggan adalah raja (*customer is the king*) artinya semua orang dengan tidak memandang status sosial, ekonomi, usia dan jenis kelaminnya merupakan ” pelanggan ” dilayani dan diperhatikan kebutuhannya seperti layaknya melayani raja. Hal ini berlaku bukan hanya pada perusahaan yang dalam bidang perdagangan akan tetapi juga pada bidang jasa properti. Mengingat pengguna jasa yang disediakan PT. Graha Sarana Duta BM GT Denpasar sebagian besar adalah perkantoran yang menginginkan pelayanan yang cepat, akurat dan memuaskan. Sebagai kompensasi pengorbanan biaya yang telah dikeluarkan konsumen, maka untuk mengantisipasi keadaan tersebut, mau tidak mau PT. Graha Sarana Duta BM GT Denpasar harus mempersiapkan diri dengan meningkatkan mutu pelayanan yang diberikan. Dengan demikian PT. Graha Sarana Duta BM GT Denpasar harus terus berusaha mempertahankan pelanggan yang berarti bahwa perusahaan tidak lagi berorientasi pada produk, akan tetapi sudah berorientasi kepada pelanggan, dimana perusahaan untuk memenuhi kepuasan, kebutuhan dan keinginan pelanggan sehingga pelanggan merasa puas terhadap yang dihasilkan perusahaan.

PT. Graha Sarana Duta BM GT Denpasar adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa pelayanan properti. Jasa yang dihasilkan adalah:

2. Jasa Pengelolaan Gedung
3. Jasa Pemeliharaan Gedung

4. Jasa *Cleaning Service*
5. Jasa *Developer*
6. Jasa Kontraktor
7. Pemasaran Properti

E. Perkembangan Usaha

Dalam pengelolaan gedung (*Building Management*), PT. Graha Sarana Duta melakukan pengelolaan meliputi *House Keeping (Cleaning Service dan Land scape)*, *Engineering (Mekanikal Elektrikal dan Sipil)*, *Security dan Parking*. Pengelolaan gedung bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan performansi gedung sehingga dapat memperpanjang umur teknis gedung serta berupaya memberikan kontribusi kepada pemilik Gedung.

Dengan pengalaman sebelumnya sebagai Divisi Properti yang mengelola gedung-gedung perkantoran TELKOM, PT. Graha Sarana Duta mulai dipercaya untuk mengelola Gedung Telkomsel di pulau Batam. Layanan PT. Graha Sarana Duta yang memuaskan kemudian mendorong Telkomsel untuk menambah jumlah gedung kantor yang dikelola oleh PT. Graha Sarana Duta pada tahun-tahun berikutnya.

Saat ini PT. Graha Sarana Duta menyediakan jasa pengelolaan gedung bagi kantor pusat TELKOM di Bandung, dan seluruh kantor Divisi Regional TELKOM di seluruh Nusantara. Ditambah dengan gedung – gedung kantor Telkomsel yang berada dalam pengelolaan PT. Graha Sarana Duta serta gedung – gedung perkantoran.

Kepercayaan yang diberikan kepada PT. Graha Sarana Duta telah membuka wawasan lebih luas lagi, diluar kerangka pengelolaan gedung perkantoran semata, sehingga menguatkan reputasi PT. Graha Sarana Duta sebagai salah satu penyedia jasa pengelolaan properti berstandar international yang dapat diandalkan di Indonesia. Hal ini antara lain dibuktikan dari keberhasilan PT. Graha Sarana Duta memperoleh sertifikasi ISO 9001 : 2000 untuk *Property Management Service* dari PT. Llyod's Register Indonesia sejak Tahun 2004, menggarisbawahi kemampuan serta keandalan PT. Graha Sarana Duta di bidang jasa pengelolaan properti

Selain jasa pengelolaan properti yang tentunya mencakup pula kegiatan perawatan dan pemeliharaan gedung, PT. Graha Sarana Duta juga ditunjuk oleh beberapa pelanggan utamanya khusus untuk menyediakan jasa pemeliharaan gedung.

Pengalaman selama puluhan tahun di bidang pemeliharaan properti lambat laun menjadi track record yang dapat dibanggakan oleh PT. Graha Sarana Duta dan menjadi salah satu modal utama perusahaan dalam memenangkan persaingan jasa pengelolaan gedung, termasuk yang digelar oleh perusahaan dalam kelompok usaha TELKOM.

Jasa pemeliharaan dan perawatan gedung yang ditawarkan PT. Graha Sarana Duta mencakup kebersihan gedung (*cleaning service*), perawatan dan perbaikan peralatan gedung (*building maintenance services*), perawatan dan pemeliharaan taman (*landscaping and gardening*) dan lain sebagainya. Kemampuan PT. Graha Sarana Duta diberbagai kegiatan tersebut diatas terus ditingkatkan seiring denga tuntutan dan tingkat persaingan pasar yang

semakin tinggi. Pada tahun 2001, PT. Graha Sarana Duta sekali lagi membuktikan kemampuannya dengan meraih kontrak jangka panjang dari Sekretariat Persatuan Negara – Negara Asia Tenggara (ASEAN) untuk jasa kebersihan Gedung ASEAN di Jakarta. Pengakuan dari sebuah organisasi internasional ini menggarisbawahi mutu pelayanan PT. Graha Sarana Duta yang setara standar internasional.

PT. Graha Sarana Duta memandang sektor properti sebagai bidang usaha yang memiliki peluang pertumbuhan dan masa depan yang cerah sehubungan dengan terus berkembangnya perekonomian nasional dan bertambah banyaknya jumlah golongan masyarakat kelas menengah – atas di Indonesia. Bahkan semasa pemulihan perekonomian nasional sejak krisis moneter Asia yang lalu, sektor industri properti dan konstruksi merupakan salah satu sektor usaha yang mencatat pertumbuhan paling mengesankan. Hal ini memberi keyakinan bagi PT. Graha Sarana Duta untuk mengerahkan segenap sumber daya serta daya upaya dalam rangka memposisikan diri menjadi pengembang properti terkemuka di kemudian hari.

Jasa konstruksi sangat erat keterkaitannya dengan bisnis usaha properti secara keseluruhan. Dengan demikian, PT. Graha Sarana Duta berupaya untuk memperoleh sinergi dari berbagai kegiatan usahanya. Sebagai bagian dari kelompok usaha TELKOM, GSD memiliki peluang *captive market* yang cukup besar hanya untuk melayani kebutuhan pembangunan gedung – gedung kantor baru milik TELKOM maupun Telkomsel, terutama dalam kerangka perluasan jaringan

pemasaran/pelayanan TELKOM Group berkaitan dengan maraknya prospek bisnis telekomunikasi dimasa-masa yang akan datang.

F Visi dan Misi PT. Graha Sarana Duta

Visi PT. Graha Sarana Duta adalah terbaik bagi pelanggan, terbaik bagi perusahaan dengan meningkatkan kinerja perusahaan melalui pemberlakuan manajemen operasi, pemasaran dan keuangan yang efektif dan efisien serta dilaksanakan oleh tenaga profesional yang loyal dan punya komitmen kerja profesional. Sedangkan Misi PT. Graha Sarana Duta adalah menyediakan produk dan layanan total properti yang berwawasan lingkungan, dengan mutu terbaik, untuk kepuasan dan kepercayaan pelanggan. Serta didukung oleh kebijakan mutu dan standar keselamatan terbaik. Untuk itu, GSD terus berupaya meningkatkan mutu layanan. Melakukan peningkatan mutu dalam pengelolaan gedung dan pemeliharaan properti baik gedung kantor, Rumah Dinas dan berbagai properti lainnya.

G. Implementasi *Responsibility Accounting System* PT. Graha Sarana Duta

Berikut ini adalah hasil penelitian dengan metode observasi, wawancara dan dokumentasi yaitu :

1. Implementasi Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur Organisasi merupakan sistim hubungan posisi kepemimpinan yang ada dalam organisasi. Dengan adanya struktur organisasi, maka garis-garis kewenangan dari atasan kepada bawahan dan garis pertanggungjawaban dari bawahan kepada atasan serta

proses komunikasinya menjadi jelas. Struktur organisasi akan mempengaruhi area yang dapat dikendalikan oleh seorang manajer, sehingga dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi disini berpengaruh pada sistim akuntansi pertanggungjawaban yang ada pada suatu organisasi.

Struktur organisasi yang dilaksanakan oleh PT. Graha Sarana Duta Denpasar adalah struktur yang ditetapkan oleh PT. Graha Sarana Duta Pusat Jakarta.

2. Implementasi Penyusunan Anggaran

Salah satu syarat untuk penerapan sistim akuntansi pertanggungjawaban yang baik adalah setiap manajer harus berpartisipasi dalam penyusunan rencana-rencana *finansial*. Adapun rencana-rencana tersebut dituangkan kedalam bentuk anggaran. Sebagai pemberi kontribusi pendapatan melalui efisiensi, PT. Graha Sarana Duta Denpasar perlu menyusun pendapatan anggaran dan anggaran beban sehingga dapat menganggarkan laba yang harus dicapainya yaitu dengan mengurangi anggaran pendapatan dengan anggaran beban.

Prosedur penyusunan anggaran yang dilakukan pada PT. Graha Sarana Duta Denpasar adalah seluruh kegiatan penyusunan Rencana kerja dan anggaran perusahaan untuk yang akan datang dimulai pada awal Semester II pada tahun berjalan hal ini dilakukan karena untuk perencanaan tahun yang akan datang diprediksi dari estimasi realisasi

tahun berjalan sedangkan estimasi realisasi tahun berjalan bisa diprediksikan kenaikan sebesar lebih kurang 10% dari realisasi setengah tahun pertama (semester I) dengan masing-masing menggunakan langkah-langkah sebagai berikut :

a. Penyusunan Anggaran Pendapatan

- 1). Petugas anggaran menerima *Hard copy* dan hasil simulasi Anggaran pendapatan yang berisi estimasi / rencana anggaran pendapatan untuk tahun yang akan datang dari yang menangani pengembangan. Kemudian meneruskan ke *Officer* Anggaran untuk dievaluasi dan mendapat persetujuan sebagai usulan Anggaran Pendapatan.
- 2) *Officer* Anggaran meneruskan usulan rencana anggaran pendapatan ke *Buiding Manager* untuk persetujuan dan penetapan.
- 3) *Building Manager* menetapkan Usulan Anggaran Pendapatan
- 4) *Officer* Anggaran mengirimkan Usulan Anggaran Pendapatan ke Kantor Pusat dengan menggunakan media yang diminta atau disepakati untuk mendapat persetujuan dan penetapan.
- 5) *Officer* Anggaran menerima persetujuan/penetapan Rencana Kerja Anggaran (RKA) dari Kantor Pusat via *Building Manager* kemudian dievaluasi dan selanjutnya mengundang

semua Pusat pertanggungjawaban untuk melakukan Break Down RKA.

- 6) *Officer* Anggaran melaksanakan Break Down Anggaran bersama semua Pusat pertanggungjawaban yang hasilnya ditetapkan oleh Building Manger dan selajutnya diserahkan ke masing – masing bagian untuk dijadikan pedoman dalam menjalankan program.

b. Penyusunan Anggaran Beban

- 1). Petugas anggaran menerima daftar usulan rencana kerja (DURK) dari masing-masing bagian (*General Affair, House Keeping, Engginering, Logistik* dan Pemasaran) yang telah ditandatangani oleh masing-masing *Supervisor* dan memeriksa kesesuaian jumlah dan kebenaran datanya.
- 2) *Officer* Anggaran meneruskan usulan rencana anggaran pendapatan ke Buiding Manager untuk persetujuan dan penetapan.
- 3) *Building Manager* menetapkan Usulan Anggaran Pendapatan
- 4) *Officer* Anggaran mengirimkan Usulan Anggaran Pendapatan ke Kantor Pusat dengan menggunakan media yang diminta atau disepakati untuk mendapat persetujuan dan penetapan.

- 5) *Officer* Anggaran menerima persetujuan/penetapan Rencana Kerja Anggaran (RKA) dari Kantor Pusat via *Building Manager* kemudian dievaluasi dan selanjutnya mengundang semua Pusat pertanggungjawaban untuk melakukan *Break Down* RKA.
- 6) *Officer* Anggaran melaksanakan *Break Down* Anggaran bersama semua Pusat pertanggungjawaban yang hasilnya ditetapkan oleh *Building Manger* dan selajutnya diserahkan ke masing – masing bagian untuk dijadikan pedoman dalam menjalankan program.
- 7) Petugas Anggaran Beban menginput RKA masing-masing Pusat pertanggungjawaban ke dalam *software* SAI.

Dari prosedur penyusunan anggaran tersebut diatas, terlihat bahwa PT. Graha Sarana Duta Denpasar sebagai yang merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan hal-hal yang berkaitan dengan operasional dan peningkatan performansi gedung dan pengguna gedung (*tenant*) serta memberikan kontribusi pendapatan dengan melalui efisiensi sudah melaksnakan kewajibannya sesuai dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban dalam hal merencanakan rencana-rencana finansialnya, tetapi penetapan anggaran ditetapkan oleh manajemen Pusat yang menetapkan anggaran pendapatan lebih tinggi dari usulan anggaran pendapatan PT. Graha Sarana Duta Denpasar serta penetapan anggaran beban yang lebih rendah dari usulannya.

3. Implementasi Sistem Pelaporan

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung-jawab terhadap perencanaan dan realisasinya.

Berikut ini adalah sistem pelaporan informasi yang diterapkan dan dilaksanakan di PT. Graha sarana duta Denpasar.

a. Prosedur pencatatan pendapatan

- 1) Petugas anggaran menerima dokumen Pendapatan dari *user*.
- 2) Petugas anggaran mencatat setiap pendapatan yang masuk.
- 3) Untuk pendapatan Lapangan Tenis dan pendapatan Rumah Dinas disesuaikan dengan bulan yang di bayar oleh *Tenant*.

b. Prosedur pencatatan beban

- 1) Petugas anggaran menerima dokumen tagihan / pertanggungjawaban dari *user*.
- 2) Petugas anggaran, melampirkan formulir verifikasi anggaran pada dokumen tersebut dan membubuhkan stempel tanggal penerimaan dan petugas anggaran biaya memeriksa berkas-berkas tersebut dan mencocokkan kegiatan dengan nomor akun yang digunakan, memeriksa kesediaan anggaran serta kesesuaian DRK-nya.
- 3) Apabila tidak memenuhi persyaratan dokumen dikembalikan ke *user* untuk dilengkapi / diperbaiki.

- 4) Apabila tidak memenuhi persyaratan petugas anggaran biaya mencatat pada KPA jumlah yang digunakan user untuk setiap nomor akun dan mengurangi anggaran yang tersedia.
- 5) Petugas anggaran biaya membubuhkan paraf verifikasi anggaran pada dokumen penagihan serta menyerahkan kepada *Officer* Anggaran untuk diperiksa dan diparaf sebagai tanda persetujuan.
- 6) *Officer* Anggaran mengirimkan dokumen penagihan kepada Perbendaharaan cq seksi kas/bank untuk diproses lebih lanjut guna pembayarannya.

Hasil pencatatan itu kemudian direkapulasi dan dibuat laporan realisasi anggaran setiap bulannya untuk tahun 2007 adalah seperti tampak pada lampiran tabel 4.1 yaitu :

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 4.1
Laporan Realisasi Anggaran
Tahun 2005 s/d 2008

No	TAHUN	PENDAPATAN			BEBAN			LABA		
		ANGGARAN	REALISASI	REALISASI	REALISASI	REALISASI	PENCAPAIAN	REALISASI	REALISASI	PENCAPAIAN
1	2005	4.827.975.190	3.748.143.055	77 %	3.729.108.593	3.350.867.945	89 %	1.098.866.597	397.275.110	36 %
2	2006	5.955.062.634	5.222.400.483	87 %	5.289.529.532	4.515.443.253	85 %	665.533.102	706.973.653	106 %
3	2007	6.042.620.212	6.810.099.838	113 %	5.015.446.940	5.127.950.952	102 %	1.027.173.272	1.682.148.886	163 %
4	2008	6.290.879.175	6.477.674.829	102 %	5.112.536.783	4.745.299.754	92 %	1.178.342.392	1.732.375.075	147 %
JUMLAH		23.116.537.211	22.258.318.205	95 %	19.146.621.848	17.739.561.904	92 %	3.969.915.363	4.518.772.724	113 %

Sumber : PT. Graha Sarana Duta Denpasar Tahun 2005 s/d 2008

Dari pelaksanaan pelaporan realisasi anggaran tersebut terlihat bahwa PT. Graha Sarana Duta Denpasar telah melaksanakan sistem akuntansi pertanggungjawaban dari sisi pelaporan secara baik dan benar.

4. Implementasi Penilaian Kinerja PT. Graha Sarana Duta Denpasar oleh Kantor Pusat.

PT. Graha Sarana Duta Pusat selama ini menilai kinerja keuangan PT. Graha Sarana Duta Denpasar dengan cara menggunakan realisasi pencapaian *Operating Ratio* yang dibandingkan dengan anggarannya dengan kriteria sebagai berikut :

- A (Sangat baik) = Pencapaian *Operating Ratio* > 100%
- B (Baik) = Pencapaian *Operating Ratio* 96% s/d 100%
- C (Sedang) = Pencapaian *Operating Ratio* 90% s/d 95%
- D (Kurang) = Pencapaian *Operating Ratio* < 90%

Adapun perhitungan pencapaian *Operating ratio* yang dilakukan PT. Graha Sarana Duta Denpasar adalah (*Anggaran Operating Ratio* : Realisasi *Operating Ratio*) X 100 % karena semakin kecil pencapaiannya maka nilainya semakin baik.

Nilai kinerja PT. Graha Sarana Duta Denpasar tahun 2007 terlihat pada tabel 4.2 sebagai berikut :

Tabel 4.2
Nilai Kinerja
Tahun 2005 s/d 2008

No	TAHUN	NILAI KINERJA			NILAI
		ANGGARAN	REALISASI	PENCAPAIAN	
1	2005	77,24 %	90,64 %	117 %	A
2	2006	88,82 %	85,53 %	96 %	B
3	2007	83,00 %	75,30 %	90 %	C
4	2008	81,27 %	73,26 %	90 %	C
JUMLAH		330,33 %	324,73 %	98 %	B

Sumber : PT. Graha Sarana Duta Denpasar Tahun 2005 s/d 2008

Dari Tabel 4.2 terlihat bahwa PT. Graha Sarana Duta Denpasar menggunakan *Operating Ratio* sebagai tolak ukurnya, hal ini cukup baik untuk efisiensi dalam pengendalian biaya untuk pencapaian tujuan.

H. Uji Validitas dan Uji Reabilitas

1. Uji Validitas Instrumen

Instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan, dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang diteliti. Dengan menggunakan instrumen validitasnya, otomatis hasil (data) penelitian menjadi valid.

Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur. Hasil penelitian perhitungan dengan nilai-nilai *SPSS For Windows* dapat diketahui nilai-nilai item dari instrumen masing-masing variabel yang digunakan serta diperoleh keabsahan dari kuesioner yang digunakan. Pengujian tahap akhir berdasarkan output perhitungan SPSS disajikan pada tabel 4.3 sampai dengan Tabel 4.7

Tabel 4.3

Uji Validitas Instrumen Variabel X₁ (Struktur Organisasi)

Instrumen	Korelasi (r hitung)	Signifikan	Keterangan
X1.1	0,792	0,000	Valid
X1.2	0,648	0,000	Valid
X1.3	0,689	0,000	Valid
X1.4	0,689	0,000	Valid
X1.5	0,781	0,001	Valid

Sumber : Lampiran 3

Tabel 4.4

Uji Validitas Instrumen Variabel X₂ (Anggaran)

Instrumen	Korelasi (r hitung)	Signifikan	Keterangan
X2.1	0,788	0,000	Valid
X2.2	0,774	0,000	Valid
X2.3	0,694	0,000	Valid
X2.4	0,877	0,000	Valid
X2.5	0,649	0,001	Valid

Sumber : Lampiran 3

Tabel 4.5

Uji Validitas Instrumen Variabel X₃ (Biaya)

Instrumen	Korelasi (r hitung)	Signifikan	Keterangan
X3.1	0,741	0,000	Valid
X3.2	0,641	0,000	Valid
X3.3	0,624	0,000	Valid
X3.4	0,854	0,000	Valid
X3.5	0,520	0,001	Valid

Sumber : Lampiran 3

Tabel 4.6

Uji Validitas Instrumen Variabel X₄ (Laporan Pertanggungjawaban)

Instrumen	Korelasi (r hitung)	Signifikan	Keterangan
X4.1	0,773	0,000	Valid
X4.2	0,749	0,000	Valid
X4.3	0,803	0,000	Valid
X4.4	0,816	0,000	Valid
X4.5	0,737	0,001	Valid

Sumber : Lampiran 3

Tabel 4.7

Uji Validitas Instrumen Variabel X₅ (Kinerja)

Instrumen	Korelasi (r hitung)	Signifikan	Keterangan
X5.1	0,842	0,000	Valid
X5.2	0,657	0,000	Valid
X5.3	0,718	0,000	Valid
X5.4	0,832	0,000	Valid
X5.5	0,452	0,001	Valid

Sumber : Lampiran 3

Hasil uji validitas instrumen (Lampiran 3) menunjukkan bahwa seluruh instrumen variabel yang digunakan dinyatakan valid untuk mengukur apa yang seharusnya diukur, dan hasilnya tampak pada tabel 4.3, 4.4, 4.5, 4.6 dan 4.7 diatas, selanjutnya instrumen tersebut diuji lagi dengan melakukan pengujian reliabilitas.

2. Uji Reliabilitas Instrumen

Reabilitas yang dimaksud pada suatu penelitian bahwa suatu instrumen dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen

tersebut sudah dipergunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama dan menghasilkan data yang relatif sama. Suatu alat ukur dikatakan reabel jika kita selalu mendapatkan hasil yang sama dari gejala pengukuran yang tidak berubah yang dilakukan pada waktu yang berbeda-beda. Untuk mengukur reabilitas dari suatu analisis dapat digunakan koefisien alpha yang didasarkan pada butir data instrumen pengukuran. Teknik yang digunakan untuk menguji reabilitas variabel dalam penelitian ini adalah metode statistik dengan teknik uji reabilitas koefisien variansi *Alpha Cronbach*. Nilai *Alpha Cronbach* sebaiknya diatas angka 0,6.

Dengan menggunakan bantuan SPSS, maka untuk menentukan apakah seluruh variabel telah reliabel maka dapat dilihat dari koefisien variansi (*Alpha*). Apabila nilai-nilai koefisien variansi, (*Alpha*) > dari *Alpha Cronbach* = 0,7 maka variabel dapat dinyatakan reabel. Hasil *reability analysis* dengan SPSS diperoleh koefisien variansi (*Alpha*) setiap variabel sebagai berikut:

Tabel 4.8
Hasil Uji Reabilitas Instrumen

Variabel	Alpha Hitung	Keterangan
X ₁	0,759	Reliabel
X ₂	0,791	Reliabel
X ₃	0,705	Reliabel
X ₄	0,825	Reliabel
X ₅	0,716	Reliabel

Sumber : Lampiran 4

Dengan koefisien variasi (*Alpha*) untuk setiap variable lebih besar dari *Alpha Cronbach* = 0,7 maka seluruh variabel dapat dikatakan reabel.

I. Analisis Data Efektivitas Implementasi *Responsibility accounting System*.

Data dalam penelitian untuk mengukur efektivitas implementasi *Responsibility Accounting System* pada PT. Graha Sarana BM GT Denpasar diperoleh dengan melalui kuisisioner yang telah diuji validitas dan reabilitasnya seperti terlihat pada uji validitas instrumen dan uji reabilitas instrumen diatas, yang selanjutnya dengan menggunakan pengukuran semantik skala 5 yang masing-masing jawaban diberi skor sebagai berikut :

Untuk variabel implementasi *Responsibility Accounting System* pada PT. Graha Sarana BM GT Denpasar, jawaban dan skor yang adalah :

- a. Selalu diberi skor 5
- b. Sering diberi skor 4
- c. Cukup diberi skor 3
- d. Jarang diberi skor 2
- e. Tidak pernah diberi skor 1

1 Analisis Struktur Organisasi.

- a. Nilai semantik sub atribut Struktur Organisasi : Pemahaman Struktur Organisasi.

Tabel 4.9
Nilai Semantik
Pemahaman Struktur Organisasi

Jumlah Responden	Skor	Σ Frekuensi x Skor
6	5	30
4	4	16
2	3	6
3	2	6
-	1	-
15		57

$$N = 57 : 15$$

$$= 3,86$$

Distribusi jawaban responden pada Tabel 4.9 mengenai Struktur Organisasi dengan kesesuaian tentang sosialisasi struktur organisasi memperoleh nilai semantik sub atribut 3,86 yang dibandingkan dengan standar Wijnberg dan Ruiters menunjukkan bahwa kesesuaian tentang struktur organisasi dengan sosialisasi sudah efektif namun masih perlu melakukan perbaikan-perbaikan.

- b. Nilai semantik sub atribut Struktur Organisasi : Pemberian tugas sesuai dengan bidang tugas.

Tabel 4.10
Nilai Semantik
Pemberian tugas sesuai dengan bidang tugas

Jumlah Responden	Skor	Σ Frekuensi x Skor
6	5	30
7	4	28
2	3	6
-	2	0
-	1	0
15		64

$$N = 64 : 15$$

$$= 4,26$$

Distribusi jawaban responden pada Tabel 4.10 mengenai Struktur Organisasi dengan pemberian tugas sesuai dengan bidang tugas memperoleh nilai semantik sub atribut 4,26 yang dibandingkan dengan standar Wijnberg dan Ruiters menunjukkan bahwa kesesuaian tentang struktur organisasi dengan pemberian tugas sesuai dengan bidang tugas sudah sangat efektif.

- c. Nilai semantik sub atribut Struktur Organisasi : Sosialisasi Struktur Organisasi.

Tabel 4.11
Nilai Semantik
Pengarahan dan Pengawasan

Jumlah Responden	Skor	Σ Frekuensi x Skor
6	5	30
5	4	20
2	3	6
2	2	4
-	1	-
15		60

$$N = 60 : 15$$

$$= 4$$

Distribusi jawaban responden pada Tabel 4.11 mengenai Struktur Organisasi dengan pengarahan dan pengawasan memperoleh nilai semantik sub atribut 4 yang dibandingkan dengan standar Wijnberg dan Ruiters menunjukkan bahwa kesesuaian tentang struktur organisasi dengan pengarahan dan pengawasan sudah efektif.

- d. Nilai semantik sub atribut Struktur Organisasi : Koordinasi dengan unit lainnya.

Tabel 4.12
Nilai Semantik
Koordinasi dengan Unit Lainnya

Jumlah Responden	Skor	Σ Frekuensi x Skor
5	5	25
7	4	28
3	3	9
-	2	-
-	1	-
15		63

$$N = 62 : 15$$

$$= 4,13$$

Distribusi jawaban responden pada Tabel 4.12 mengenai Struktur Organisasi dalam pengerjaan tugas sesuai dengan tanggung jawab memperoleh nilai semantik sub atribut 4,13 yang dibandingkan dengan standar Wijnberg dan Ruiters menunjukkan bahwa kesesuaian tentang struktur organisasi dengan melakukan koordinasi dengan unit lainnya.

- e. Nilai semantik sub atribut Struktur Organisasi : Pengerjaan tugas sesuai dengan tanggung-jawab

Tabel 4.13
Nilai Semantik
Pengerjaan Tugas Sesuai Dengan Tanggung Jawab

Jumlah Responden	Skor	Σ Frekuensi x Skor
6	5	30
5	4	20
3	3	18
1	2	2
-	1	-
15		60

$$N = 60 : 15$$

$$= 4$$

Distribusi jawaban responden pada Tabel 4.13 mengenai Struktur Organisasi dalam pengerjaan tugas sesuai dengan tanggung jawab memperoleh nilai semantik sub atribut 4 yang dibandingkan dengan standar Wijnberg dan Ruiters menunjukkan bahwa kesesuaian tentang struktur organisasi dengan pengarahannya dan pengawasannya sudah efektif.

Dalam perhitungan sub atribut syarat Struktur organisasi maka dapat diperoleh nilai atribut dan nilai efektivitas dari struktur organisasi adalah :

$$M = \frac{\sum N(\text{subatribut})}{\text{Jumlahatribut}}$$

$$M = (3,86 + 4,26 + 4 + 4,13 + 4)$$

$$M = \frac{20,25}{5}$$

$$= 4,05$$

Keterangan :

M = Nilai semantik atribut

N = Nilai semantik sub atribut

Jadi nilai semantik atribut Struktur Organisasi adalah 4,05 yang jika dibandingkan dengan standar Wijnberg dan Rinter menunjukkan bahwa Pemahaman Struktur Organisasi sudah sangat efektif dan perlu dipertahankan.

2. Analisis Penyusunan dan Pelaksanaan Anggaran.

- a. Nilai semantik sub atribut Penyusunan dan Pelaksanaan Anggaran :
Sosialisasi dan Petunjuk Penyusunan Anggaran.

Tabel 4.14
Nilai Semantik
Sosialisasi dan Petunjuk Penyusunan Anggaran.

Jumlah Responden	Skor	\sum Frekuensi x Skor
9	5	45
5	4	20
1	3	3
-	2	-
-	1	-
15		66

$$N = 68 : 15$$

$$= 4,53$$

Distribusi jawaban responden pada Tabel 4.14 mengenai Penyusunan Anggaran dengan kesesuaian dengan pengetahuan tentang Penyusunan Anggaran memperoleh nilai semantik sub atribut 4,53 yang dibandingkan dengan standar Wijnberg dan Ruiters menunjukkan bahwa kesesuaian dengan pengetahuan tentang Penyusunan Anggaran sudah efektif dan perlu dipertahankan.

- b. Nilai semantik sub atribut Penyusunan Anggaran : Keterlibatan Dalam Penyusunan Anggaran.

Tabel 4.15
Nilai Semantik
Keterlibatan Dalam Penyusunan Anggaran.

Jumlah Responden	Skor	Σ Frekuensi x Skor
5	5	25
5	4	20
3	3	9
-	2	0
2	1	2
15		56

$$N = 56 : 15$$

$$= 3,73$$

Distribusi jawaban responden pada Tabel 4.15 mengenai Penyusunan Anggaran dengan kesesuaian dengan keterlibatan dalam Penyusunan Anggaran memperoleh nilai semantik sub atribut 3,73 yang dibandingkan dengan standar Wijnberg dan Ruiters menunjukkan bahwa kesesuaian

tentang keterlibatan dalam Penyusunan Anggaran sudah efektif namun masih perlu melakukan perbaikan-perbaikan.

- c. Nilai semantik sub atribut : Anggaran Sebagai Acuan Pelaksanaan Kegiatan.

Tabel 4.16
Nilai Semantik
Anggaran Sebagai Acuan Pelaksanaan Kegiatan.

Jumlah Responden	Skor	Σ (Frekuensi x Skor)
6	5	30
4	4	16
4	3	12
1	2	2
-	1	-
15		62

$$N = 60 : 15$$

$$= 4$$

Distribusi jawaban responden pada Tabel 4.16 mengenai Penyusunan Anggaran dengan kesesuaian tentang Ketertiban Dalam Penyusunan Anggaran memperoleh nilai semantik sub atribut 4 yang jika dibandingkan dengan standar Wijnberg dan Ruiters menunjukkan bahwa kesesuaian tentang Anggaran Sebagai Acuan Pelaksanaan Kegiatan sudah efektif dan perlu dipertahankan.

- d. Nilai semantik sub atribut : Evaluasi Anggaran Dilaksanakan Pada Akhir Periode

Tabel 4.17
Nilai Semantik
Evaluasi Anggaran Dilaksanakan Pada Akhir Periode

Jumlah Responden	Skor	Σ (Frekuensi x Skor)
6	5	30
3	4	12
5	3	15
1	2	2
-	1	
15		59

$$N = 49 : 15$$

$$= 3,93$$

Distribusi jawaban responden pada Tabel 4.17 mengenai Penyusunan dan Pengawasan Anggaran dengan kesesuaian Anggaran sebagai acuan pelaksanaan kegiatan memperoleh nilai semantik sub atribut 3,93 yang jika dihandingkan dengan standar Wijnberg dan Ruitter menunjukkan bahwa kesesuaian tentang Evaluasi Anggaran Dilaksanakan Pada Akhir Periode sudah efektif namun masih perlu melakukan perbaikan-perbaikan.

- e. Nilai semantik sub atribut : Pencatatan Realisasi Anggaran Pada Kartu Pengawasan Anggaran.

Tabel 4.18
Nilai semantik
Pencatatan Realisasi Anggaran Pada Kartu Pengawasan Anggaran.

Jumlah Responden	Skor	Σ (Frekuensi x Skor)
7	5	35
3	4	12
4	3	12
1	2	2
-	1	-
15		69

$$N = 61 : 15$$

$$= 4,06$$

Distribusi jawaban responden pada Tabel 4.18 mengenai Penyusunan Anggaran dengan kesesuaian evaluasi anggaran dilaksanakan pada akhir periode memperoleh nilai semantik sub atribut 4,06 yang jika dibandingkan dengan standar Wijnberg dan Ruiters menunjukkan bahwa kesesuaian tentang Pencatatan Realisasi Anggaran Pada Kartu Pengawasan Anggaran sudah efektif namun masih perlu melakukan perbaikan-perbaikan

Dari perhitungan sub atribut syarat Penyusunan Anggaran maka dapat diperoleh nilai Atribut dan nilai efektivitas dari Penyusunan Anggaran adalah

$$M = \frac{\sum N (\text{sub atribut})}{\text{Jumlah sub atribut}}$$

$$M = \frac{(4,53 + 3,73 + 4 + 3,93 + 4,06)}{5}$$

$$M = \frac{19,78}{5}$$

5

$$M = 3,95$$

Keterangan :

M = Nilai semantik atribut

N = Nilai semantik sub atribut

Jadi nilai semantik atribut Penyusunan Anggaran adalah 3,95 yang jika dibandingkan dengan standar Wijnberg dan Ruiter menunjukkan bahwa Penyusunan dan Pelaksanaan Anggaran sudah efektif namun masih perlu melakukan perbaikan – perbaikan.

3. Analisis Pemisahan Biaya Terkendali

- a. Nilai semantik sub atribut Pemisahan biaya terkendali : Biaya Yang Dikeluarkan Harus Diketahui Pejabat Yang Berwenang

Tabel 4.19
Nilai semantik Biaya Yang Dikeluarkan
Harus Diketahui Pejabat Yang Berwenang

Jumlah Responden	Skor	Σ (Frekuensi x Skor)
6	5	30
5	4	20
4	3	12
	2	2
-	1	-
15		64

$$N = 64 : 15$$

$$= 4,26$$

Distribusi jawaban responden pada Tabel 4.19 mengenai Pemisahan Biaya Terkendali dengan kesesuaian biaya yang dikeluarkan harus diketahui pejabat yang berwenang memperoleh nilai semantik sub atribut 4,26 yang jika dibandingkan dengan standar Wijnberg dan Ruiten menunjukkan bahwa kesesuaian tentang pemisahan biaya terkendali dengan biaya yang dikeluarkan harus diketahui pejabat yang berwenang sudah efektif.

- b. Nilai semantik sub atribut Pemisahan Biaya Terkendali : Biaya Yang Dikeluarkan Hanya Merupakan Biaya Atas Aktivitas Ditempat Bekerja

Tabel 4.20
Nilai semantik Biaya Yang Dikeluarkan
Hanya Merupakan Biaya Atas Aktivitas Ditempat Bekerja

Jumlah Responden	Skor	Σ (Frekuensi x Skor)
3	5	15
5	4	20
5	3	15
2	2	4
-	1	-
15		54

$$N = 54 \cdot 15$$

$$= 3,6$$

Distribusi jawaban responden pada Tabel 4.20 mengenai Pemisahan Biaya Terkendali dengan kesesuaian biaya yang dikeluarkan hanya merupakan biaya atas aktivitas ditempat bekerja memperoleh nilai semantik sub atribut 3,6 yang jika dibandingkan dengan standar Wijnberg dan Ruiten menunjukkan bahwa kesesuaian tentang pemisahan biaya terkendali dengan biaya yang dikeluarkan hanya merupakan biaya atas aktivitas

ditempat bekerja sudah sudah efektif namun masih perlu melakukan perbaikan – perbaikan .

- c. Nilai semantik sub atribut Pemisahan Biaya Terkendali : Pembebanan Biaya Diluar Tugas dan Tanggungjawab

Tabel 4.21
Nilai semantik Pembebanan Biaya
Diluar Tugas dan Tanggungjawab

Jumlah Responden	Skor	Σ (Frekuensi x Skor)
4	5	20
5	4	20
6	3	18
-	2	-
-	1	-
15		58

$$N = 58 : 15$$

$$= 3,86$$

Distribusi jawaban responden pada Tabel 4.21 mengenai Pemisahan Biaya Terkendali dengan kesesuaian tentang pembebanan biaya diluar tugas dan tanggungjawab memperoleh nilai semantik sub atribut 3,86 yang jika dibandingkan dengan standar Wijnberg dan Ruiters menunjukkan bahwa kesesuaian tentang Pemisahan Biaya Terkendali dengan pembebanan biaya diluar tugas dan tanggungjawab sudah efektif namun masih perlu melakukan perbaikan-perbaikan.

- d. Nilai semantik sub atribut Pemisahan Biaya Terkendali : Pengeluaran Diluar Anggaran Harus Mendapat Persetujuan Atasan.

Tabel 4.22
Nilai semantik Pengeluaran Diluar Anggaran
Harus Mendapat Persetujuan Atasan

Jumlah Responden	Skor	Σ (Frekuensi x Skor)
5	5	25
4	4	16
5	3	18
1	2	2
-	1	-
15		60

$$N = 61 : 15$$

$$= 4,06$$

Distribusi jawaban responden pada Tabel 4.22 mengenai Pemisahan Biaya Terkendali dengan kesesuaian tentang pengeluaran diluar anggaran harus mendapat persetujuan atasan memperoleh nilai semantik sub atribut 4,06 yang jika dibandingkan dengan standar Wijnberg dan Ruiters menunjukkan bahwa kesesuaian tentang Pemisahan Biaya Terkendali dengan pengeluaran diluar anggaran harus mendapat persetujuan atasan sudah efektif namun masih perlu melakukan perbaikan-perbaikan.

- e. Nilai semantik sub atribut Pemisahan Biaya Terkendali : Laporan Biaya Sudah Memisahkan Biaya Terkendali dan Biaya Tak Terkendali

Tabel 4.23
Nilai semantik Laporan Biaya Sudah Memisahkan
Biaya Terkendali dan Biaya Tak Terkendali

Jumlah Responden	Skor	Σ (Frekuensi x Skor)
3	5	15
6	4	24
5	3	15
1	2	2
-	1	-
15		56

$$N = 56 : 15$$

$$= 3,73$$

Distribusi jawaban responden pada Tabel 4.23 mengenai Pemisahan Biaya Terkendali dengan kesesuaian tentang Pencapaian Anggaran memperoleh nilai semantik sub atribut 3,73 yang jika dibandingkan dengan standar Wijnberg dan Rüter menunjukkan bahwa kesesuaian tentang Pemisahan Biaya Terkendali dengan Pencapaian Anggaran sudah efektif namun masih perlu melakukan perbaikan-perbaikan

Dari perhitungan sub atribut syarat Pemisahan Biaya Terkendali maka dapat diperoleh nilai Atribut dan nilai efektivitas dari Penyusunan Anggaran adalah

$$M = \frac{\Sigma N (\text{sub atribut})}{\text{Jumlah sub atribut}}$$

$$M = \frac{(4,26 + 3,6 + 3,86 + 4,06 + 3,73)}{5}$$

M= 3,90

Keterangan :

M = Nilai semantik atribut

N = Nilai semantik sub atribut

Jadi nilai semantik atribut Pemisahan Biaya Terkendali adalah 3,90 yang jika dibandingkan dengan standar Wijnberg dan Ruitter menunjukkan bahwa Pemisahan Biaya Terkendali sudah efektif namun masih perlu dilakukan perbaikan.

4. Analisis Pelaporan Pertanggungjawaban

- a. Nilai semantik sub atribut Pelaporan Pertanggungjawaban : Laporan Yang sudah mencakup seluruh kegiatan pada tiap bagian.

Tabel 4.24
Nilai semantik
Laporan Yang Mencakup
Seluruh kegiatan pada tiap Bagian

Jumlah Responden	Skor	Σ (Frekuensi x Skor)
9	5	45
3	4	12
2	3	6
1	2	2
-	1	-
15		71

$N = 65 : 15$

$= 4,33$

Distribusi jawaban responden pada Tabel 4.24 mengenai Laporan Yang sudah mencakup seluruh kegiatan pada tiap bagian memperoleh nilai semantik sub atribut 4,33 yang jika dibandingkan dengan standar

Wijnberg dan Ruiters menunjukkan bahwa kesesuaian tentang Pelaporan Pertanggungjawaban dengan Laporan Yang sudah mencakup seluruh kegiatan.

- b. Nilai semantik sub atribut Pelaporan Pertanggungjawaban : Laporan Yang Diserahkan Kepada Pejabat Yang Lebih Tinggi Telah Ditandatangani Atasan.

Tabel 4.25
Nilai semantik
Laporan Yang Diserahkan
Kepada Pejabat Yang Lebih Tinggi
Telah Ditandatangani Atasan

Jumlah Responden	Skor	Σ (Frekuensi x Skor)
5	5	25
7	4	28
3	3	9
-	2	-
-	1	-
15		

$$N = 62 : 15$$

$$= 4,13$$

Distribusi jawaban responden pada Tabel 4.25 mengenai Pelaporan Pertanggungjawaban dengan kesesuaian tentang laporan yang diserahkan kepada pejabat yang lebih tinggi telah ditandatangani atasan memperoleh nilai semantik sub atribut 4,13 yang jika dibandingkan dengan standar Wijnberg dan Ruiters menunjukkan bahwa kesesuaian tentang Pelaporan Pertanggungjawaban dengan Pemberian laporan yang

diserahkan kepada pejabat yang lebih tinggi telah ditandatangani atasan sudah efektif dan perlu dipertahankan.

- c. Nilai semantik sub atribut Pelaporan Pertanggungjawaban : Penggunaan Format

Tabel 4.26
Nilai semantik
Penggunaan Format

Jumlah Responden	Skor	\sum (Frekuensi x Skor)
5	5	25
7	4	28
3	3	9
-	2	-
-	1	-
15		64

$$N = 62 : 15$$

$$= 4,13$$

Distribusi jawaban responden pada Tabel 4.26 mengenai Pelaporan Pertanggungjawaban dengan kesesuaian Penggunaan Format memperoleh nilai semantik sub atribut 4,13 yang jika dibandingkan dengan standar Wijnberg dan Ruiter menunjukkan bahwa kesesuaian tentang Pelaporan Pertanggungjawaban dengan penggunaan format sudah efektif.

- d. Nilai semantik sub atribut Pelaporan Pertanggungjawaban : Laporan
Direview Oleh Pejabat Yang Berwenang

Tabel 4.27
Nilai semantik
Laporan *Direview* Oleh Pejabat Yang Berwenang

Jumlah Responden	Skor	Σ (Frekuensi x Skor)
6	5	30
3	4	12
4	3	12
2	2	4
-	1	-
15		58

$$N = 58 : 15$$

$$= 3,86$$

Distribusi jawaban responden pada Tabel 4.27 mengenai Pelaporan Pertanggungjawaban dengan kesesuaian laporan *direview* oleh pejabat yang berwenang memperoleh nilai semantik sub atribut 3,86 yang jika dibandingkan dengan standar Wijnberg dan Ruiters menunjukkan bahwa kesesuaian tentang Pelaporan Pertanggungjawaban dengan laporan *direview* oleh pejabat yang berwenang sudah efektif namun masih perlu melakukan perbaikan-perbaikan.

- e. Nilai semantik sub atribut Pelaporan Pertanggungjawaban : Laporan Diselesaikan Tepat Waktu.

Tabel 4.28
Nilai semantik
Laporan Diselesaikan Tepat Waktu

Jumlah Responden	Skor	Σ (Frekuensi x Skor)
7	5	35
4	4	16
2	3	6
1	2	2
-	1	-
15		59

$$N = 58 : 15$$

$$= 3,93$$

Distribusi jawaban responden pada Tabel 4.28 mengenai Pelaporan Pertanggungjawaban dengan laporan diselesaikan tepat waktu memperoleh nilai semantik sub atribut 3,93 yang jika dibandingkan dengan standar Wijnberg dan Ruitter menunjukkan bahwa kesesuaian tentang Pelaporan Pertanggungjawaban dengan laporan diselesaikan tepat waktu sudah efektif namun masih perlu melakukan perbaikan-perbaikan.

Dari perhitungan sub atribut syarat pelaporan pertanggungjawaban maka dapat diperoleh nilai Atribut dan nilai efektivitas dari Pelaporan Pertanggungjawaban adalah

$$M = \frac{\sum N (\text{sub atribut})}{\text{Jumlah sub atribut}}$$

$$M = \frac{(4,33 + 4,13 + 4,13 + 3,86 + 3,93)}{5}$$

$$M = 4,07$$

Keterangan :

M = Nilai semantik atribut

N = Nilai semantik sub atribut

Jadi nilai semantik atribut pelaporan pertanggungjawaban adalah 4,07 yang jika dibandingkan dengan standar Wijnberg dan Ruitter menunjukkan bahwa Pelaporan Pertanggungjawaban sudah efektif

5. Analisis Pengukuran Prestasi Manajer/Penilaian Kinerja

- a. Nilai semantik sub atribut Pengukuran Prestasi Manajer/Penilaian Kinerja: Penilaian Kinerja Dilakukan Secara Periodik.

Tabel 4.29
Nilai semantik Penilaian Kinerja
Dilakukan Secara Periodik

Jumlah Responden	Skor	Σ (Frekuensi x Skor)
9	5	45
2	4	8
4	3	12
-	2	-
-	1	-
15		65

$$N = 65 : 15$$

$$= 4,33$$

Distribusi jawaban responden pada Tabel 4.29 mengenai Pengukuran Prestasi Manajer/Kinerja dengan kesesuaian tentang Penilaian Kinerja

Dilakukan Secara Periodik memperoleh nilai semantik sub atribut 4,33 yang jika dibandingkan dengan standar Wijnberg dan Ruitter menunjukkan bahwa Pengukuran Penilaian Kinerja Dilakukan Secara Periodik sudah efektif.

- b. Nilai semantik sub atribut Pengukuran Prestasi Manajer/Penilaian Kinerja : Penilaian Kinerja Dilakukan Oleh Pejabat yang Berwenang.

Tabel 4.30
Nilai semantik : Penilaian Kinerja
Dilakukan Oleh Pejabat yang Berwenang

Jumlah Responden	Skor	Σ (Frekuensi x Skor)
8	5	40
5	4	20
2	3	6
-	2	-
-	1	-
15		66

$$N = 66 : 15$$

$$= 4,4$$

Distribusi jawaban responden pada Tabel 4.30 mengenai Pengukuran Prestasi Manajer/Kinerja dengan kesesuaian tentang Penilaian Kinerja Dilakukan Oleh Pejabat yang Berwenang memperoleh nilai semantik sub atribut 4,4 yang jika dibandingkan dengan standar Wijnberg dan Ruitter menunjukkan bahwa Pengukuran Kinerja dengan Penilaian Kinerja Dilakukan Oleh Pejabat yang Berwenang sudah sangat efektif.

- c. Nilai semantik sub atribut Pengukuran Prestasi Manajer/ Penilaian Kinerja: Penilaian Kinerja Dilakukan Berdasarkan Ukuran Kinerja Yang Ditetapkan.

Tabel 4.31
Nilai semantik : Penilaian Kinerja
Dilakukan Berdasarkan Ukuran Kinerja Yang Ditetapkan

Jumlah Responden	Skor	Σ (Frekuensi x Skor)
6	5	30
5	4	20
2	3	6
-	2	-
-	1	-
15		56

$$N = 56 : 15$$

$$= 3,73$$

Distribusi jawaban responden pada Tabel 4.31 mengenai Pengukuran Penilaian Kinerja dengan kesesuaian tentang Penilaian Kinerja Dilakukan Berdasarkan Ukuran Kinerja Yang Ditetapkan memperoleh nilai semantik sub atribut 3,73 yang jika dibandingkan dengan standar Wijnberg dan Ruiter menunjukkan bahwa Pengukuran Penilaian Kinerja dengan Penilaian Kinerja Dilakukan Berdasarkan Ukuran Kinerja Yang Ditetapkan sudah efektif namun masih perlu melakukan perbaikan-perbaikan.

- d. Nilai semantik sub atribut Pengukuran Prestasi Manajer/Penilaian Kinerja:
Penilaian Kinerja diberikan *Reward*.

Tabel 4.32
Nilai semantik
Penilaian Kinerja diberikan Reward

Jumlah Responden	Skor	Σ (Frekuensi x Skor)
8	5	40
6	4	24
1	3	3
-	2	-
-	1	-
15		67

$$N = 67 : 15$$

$$= 4,46$$

Distribusi jawaban responden pada Tabel 4.32 mengenai Pengukuran Prestasi Manajer/Kinerja dengan kesesuaian tentang Penilaian Kinerja diberikan Reward memperoleh nilai semantik sub atribut 4,46 yang jika dibandingkan dengan standar Wijnberg dan Ruiter menunjukkan bahwa Pengukuran Penilaian Kinerja dengan Penilaian Kinerja diberikan Reward sudah efektif dan perlu dipertahankan.

- e. Nilai semantik sub atribut Pengukuran Prestasi Manajer/Penilaian Kinerja:
Pemberian Peringatan atau Teguran.

Tabel 4.33
Nilai semantik
Pemberian Peringatan atau Teguran

Jumlah Responden	Skor	Σ (Frekuensi x Skor)
4	5	20
5	4	20
5	3	15
1	2	2
-	1	-
15		57

$$N = 57 : 15$$

$$= 3,8$$

Distribusi jawaban responden pada Tabel 4.33 mengenai Pengukuran Prestasi Manajer/Kinerja dengan kesesuaian tentang Pemberian Peringatan atau Teguran memperoleh nilai semantik sub atribut 3,8 yang jika dibandingkan dengan standar Wijnberg dan Ruiter menunjukkan bahwa Pengukuran Penilaian Kinerja dengan Pemberian Peringatan atau Teguran sudah efektif namun masih perlu dilakukan perbaikan-perbaikan.

Dari perhitungan sub atribut Pengukuran Penilaian Kinerja maka dapat diperoleh nilai Atribut dan nilai efektivitas dari Pengukuran Penilaian Kinerja adalah

$$M = \frac{\Sigma N (\text{sub atribut})}{\text{Jumlah sub atribut}}$$

$$M = \frac{(4,33 + 4,4 + 3,73 + 4,46 + 3,38)}{5}$$

$$M = 4,06$$

Keterangan :

M = Nilai semantik atribut

N = Nilai semantik sub atribut

Jadi nilai semantik atribut Pengukuran Prestasi Keuangan adalah 4,06 yang jika dibandingkan dengan standar Wijnberg dan Ruiter menunjukkan bahwa Pengukuran Penilaian Kinerja sudah efektif.

Berdasarkan perhitungan masing-masing atribut diatas maka dapat diperoleh nilai variabel dari Implementasi *Responsibility Accounting System* dengan perhitungan yaitu :

$$V = \frac{\sum M (\text{sub atribut})}{\text{Jumlah sub atribut}}$$

$$V = \frac{(4,05 + 3,95 + 3,90 + 4,07 + 4,06)}{5}$$

$$M = 4$$

Keterangan :

V = Nilai semantik variabel

M = Nilai semantik atribut

Jadi nilai semantik variabel Implementasi *Responsibility Accounting System* adalah 4 yang jika dibandingkan dengan standar Wijnberg dan Ruiter menunjukkan bahwa Implementasi *Responsibility Accounting System* adalah sangat efektif .

Dengan nilai semantik masing-masing sub atribut diatas maka diperoleh nilai semantik atribut-atribut. Adapaun rekapitulasi dari nilai semantik atribut yang diuraikan dengan nilai semantik masing-masing sub atribut adalah seperti tampak pada tabel 4.26 sebagai berikut :

Tabel 4.34

Tindak lanjut perbaikan

	Struktur organisasi PT. GRAHA SARANA DUTA DPR	4,05	
	a. Tabel 4.9 Pemahaman Struktur Orgsnisasi	3,86	Perlu dilakukan sosialisasi yang lebih intensif.
	b. Tabel 4.10 Pemberian tugas sesuai bidang tugas	4,26	Perlu dipertahankan
	c. Tabel 4.11 Pengarahan dan pengawasan	4	Perlu dipertahankan
	d. Tabel 4.12 Koordinasi dengan Unit Lain	4,13	Perlu dipertahankan
	e. Tabel 4.13 Pengerjaan tugas sesuai dengan tanggung jawab	4	Perlu dipertahankan
2	Penyusunan dan Pelaksanaan Anggaran	3,95	
	a. Tabel 4.14 Sosialisasi dan Penyusunan Anggaran	4,53	Perlu dipertahankan
	b. Tabel 4.15 Keterlibatan Dalam Penyusunan Anggaran	3,73	Perlu dibuat mekanisme penyusunan anggaran ker kegiatan pegawai
	c. Tabel 4.16 Anggaran Sebagai Acuan Pelaksanaan Kegiatan	4	Perlu dipertahankan
	d. Tabel 4.17 Evaluasi Anggaran Dilaksanakan Pada Akhir Periode	3,93	Perlu dibuat jadwal yang tetap untuk pelaksanaan evaluasi
	e. Tabel 4.18 Pencatatan Realisasi Anggaran Pada Kartu Pengawasan Anggaran	4,06	Perlu dipertahankan
3	Pemisahan Biaya Terkendali	3,90	
	a. Tabel 4.19 Biaya Yang Dikeluarkan Harus Diketahui Pejabat yang Berwenang	4,26	Perlu dipertahankan
	b. Tabel 4.20 Biaya Yang Dikeluarkan Hanya Merupakan Biaya Atas Aktivitas Ditempat Bekerja	3,6	Perlu dibuat mekanisme pengeluaran biaya atas aktifitas ditempat bekerja
	c. Tabel 4.21 Pembebanan Biaya Diluar Tugas dan	3,86	Perlu dibuat pengawasan pembebanan biaya diluar tugas dan tanggungjawab.

	Tanggungjawab		
	d. Tabel 4.22 Pengeluaran Diluar Anggaran Harus Mendapat Persetujuan Atasan	4,06	Perlu dipertahankan
	e. Tabel 4.23 Laporan Biaya Sudah Memisahkan Biaya Terkendali dan Biaya Tak Terkendali	3,73	Perlu dibuat pemisahan biaya terkendali dan biaya tak terkendali yang lebih jelas.
4	Pelaporan Pertanggungjawaban	4,07	
	a. Tabel 4.24 Laporan Sudah mencakup Seluruh Kegiatan	4,33	Perlu dipertahankan
	b. Tabel 4.25 Laporan Yang Diserahkan kepada Pejabat Yang Lebih Tinggi Telah Ditandatangani Atasan	4,13	Perlu dipertahankan
	c. Tabel 4.26 Penggunaan Format Laporan	4,13	Perlu dipertahankan
	d. Tabel 4.27 Laporan Direview Oleh Pejabat Yang Berwenang	3,86	Perlu dilakukan review oleh pejabat yang berwenang dengan lebih intensif.
	e. Tabel 4.28 Laporan Diselesaikan Tepat Waktu	3,93	Perlu penyelesaian laporan tepat waktu
5	Pengukuran Prestasi Manajer/Kinerja	4,06	
	a. Tabel 4.29 Penilaian Kinerja Dilakukan secara Periodik	4,33	Harus dibuat ditetapkan penilaian kinerja secara periodik
	b. Tabel 4.30 Penilaian Kinerja Dilakukan Oleh Pejabat Yang Berwenang	4,4	Harus dibuat penilaian kinerja secara berjenjang
	c. Tabel 4.31 Penilai Kinerja Dilakukan Berdasarkan Ukuran Kinerja Yang Ditetapkan	3,73	Harus dibuat ukuran yang jelas dalam penilaian kinerja
	d. Tabel 4.32 Penilaian Kinerja Diberikan Reward	4,46	Harus dibuat Reward yang jelas bagi nilai kinerja yang baik
	e. Tabel 4.33 Pemberian Peringatan atau Teguran	3,8	Harus dibuat peringatan tegas bagi nilai kinerja yang buruk

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan pembahasan pada Bab IV, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa PT. Graha Sarana Duta Denpasar yang diberi wewenang, tugas dan tanggungjawab untuk merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan hal-hal yang berkaitan dengan operasional dan peningkatan performansi gedung dan pengguna gedung serta memberikan kontribusi pendapatan. Implementasi *Responsibility Accounting System* pada PT. Graha Sarana Duta Denpasar yang mencakup pengorganisasian, pelimpahan tugas, tanggungjawab dan wewenang, prosedur perencanaan dan penganggaran, pemisahan biaya terkendali, pelaporannya serta penilaian prestasi keuangan sudah dilaksanakan dengan baik.

Implementasi *Responsibility Accounting System* pada PT. Graha Sarana Duta Denpasar setelah dilakukan analisis berdasarkan data hasil kuesioner dengan jumlah sampel 15, yang pengambilannya menggunakan metode quota sampling dengan kriteria bahwa sampel diambil dari masing-masing unit pegawai yang mengetahui, menangani dan mengisi Kartu Pengawasan Anggaran. Adapun teknik analisis yang digunakan adalah kuantitatif *Semantic Differential* dengan skala 5 dan kemudian membandingkannya dengan mengadopsi standar menurut Wijnberg dan Ruitter dengan kategori yaitu nilai 4-5 Sangat efektif, nilai 3,5-3,9 efektif namun masih perlu dilakukan perbaikan-perbaikan, nilai 1,0-3,4 Efektif namun

wajib/harus dilakukan perbaikan-perbaikan dan nilai <3 buruk /sangat tidak efektif.

Dari hasil analisis data diperoleh bahwa Implementasi *Responsibility Accounting System* pada PT. Graha Sarana Duta Denpasar memperoleh nilai semantik 4 dengan kategori sangat efektif . Hal itu terlihat dari :

1. Atribut struktur organisasi memperoleh nilai semantik 4,05 dengan kategori sangat efektif.
2. Atribut penyusunan dan pelaksanaan Anggaran memperoleh nilai semantik 3,95 dengan kategori efektif namun masih perlu melakukan perbaikan-perbaikan.
3. Atribut Pemisahan biaya terkendali memperoleh nilai semantik 3,90 dengan kategori efektif namun masih memerlukan perbaikan.
4. Pelaporan memperoleh nilai semantik 4,07 dengan kategori sangat efektif.
5. Penilaian Prestasi kerja yang memperoleh nilai semantik 4,06 dengan kategori sangat efektif.

B. Saran

Saran yang dapat diberikan untuk dijadikan bahan masukan dan pertimbangan agar Implementasi *Responsibility Accounting System* pada PT. Graha Sarana Duta Denpasar lebih efektif dan bermanfaat, maka perlu :

1. Mempertahankan atribut-atribut dan sub atribut-atribut yang memperoleh nilai semantiknya diatas angka 4 dan dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap atribut-atribut dan sub atribut-atribut yang memperoleh nilai semantiknya dibawah angka 4 yaitu:

- a. Struktur organisasi memperoleh nilai semantik 4,05 perlu dipertahankan namun sosialisasi dan pembuatan mekanisme pengarahan dan pengawasan yang intensif serta membuat mekanisme koordinasi yang kondusif harus terus dilakukan.
- b. Penyusunan dan pelaksanaan Anggaran memperoleh nilai semantik 3,95 dengan kategori efektif namun masih perlu melakukan perbaikan-perbaikan dalam melakukan sosialisasi penyusunan anggaran, membuat mekanisme penyusunan anggaran per-kegiatan pegawai, membuat peraturan yang tegas agar pelaksanaan sesuai anggaran dan dibuat jadwal yang tetap untuk pelaksanaan evaluasi serta memberi petunjuk yang jelas tentang pengisian Kartu Pengawasan Anggaran harus lebih *intensif*.
- c. Pemisahan biaya terkendali memperoleh nilai semantik 3,90 dengan kategori efektif namun masih perlu melakukan perbaikan-perbaikan untuk mengendalikan anggaran dengan membuat mekanisme persetujuan kegiatan diluar anggaran dan pembuatan format yang baku dan petunjuk laporan pemisahan biaya.
- d. Pelaporan Pertanggungjawaban memperoleh nilai semantik 4,07 dengan kategori sangat efektif sehingga perlu dipertahankan. Dalam laporan yang telah mencakup seluruh kegiatan agar diserahkan kepada pejabat yang lebih tinggi dan diselesaikan tepat waktu.
- e. Penilaian Prestasi Manager memperoleh nilai semantik 4,06 dengan kategori sangat efektif. Namun perlu membuat penetapan penilaian kinerja secara periodik, serta penilaian kinerja secara berjenjang, membuat ukuran yang jelas dalam penilaian kinerja dan pemberian *reward* yang jelas bagi

nilai kinerja yang baik serta dibuat peringatan tegas bagi nilai kinerja yang buruk harus terus dilakukan

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR PUSTAKA

- Anggaria, P. Agustinus. (2001). *Analisis Efektivitas Implementasi Responsibility Accounting System Pada PT. Telkom Kandatel Denpasar*. Denpasar. Universitas Udayana.
- Anthony, Robert N & Govindarajan, V. (2005). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Buku 2. Jakarta. Salemba Empat.
- Azwar. (2000) *Sikap Manusia : Teori dan Pengukuran*, Pustaka Pelajar, Jogjakarta
- Baridwan, Zaki (2002). *Sistem Akuntansi Penyusunan Prosedur dan Metode*. Edisi Kelima. Cetakan Kedelapan. Yogyakarta BPFE.
- Effendy, O. Uchjana (1996). *Sistem Informasi Manajemen*. Bandung. Mandar Maju.
- Efferin, Darmadji dan Tan, Y. (2008) . *Metode Penelitian Akuntansi*. Edisi Pertama. Yogyakarta. Graha Ilmu
- Gunawan Adiputra & Yunita (2007). *Anggaran Bisnis*. Edisi Kesatu. Yogyakarta. UPP STIM YKPN.
- Hariadi, Bambang (2002). *Akuntansi Manajemen Suatu Sudut Pandang*. Edisi Pertama. Yogyakarta. BPFE.
- Hariadi, Bambang (1992). *Akuntansi Manajemen Suatu Pengantar*. Edisi Pertama. Yogyakarta. BPFE.
- Hongren, Charles T. (1996). *Pengantar Akuntansi Manajemen*. Jilid Satu. Edisi Keenam. Jakarta. Erlangga.
- Kuncoro, Mudrajad (2003). *Analisis Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*. Yogyakarta. Erlangga.
- Mowen, Maryanne M & Hansen, Don R. (2005) . *Management Accounting*. Edisi Ketujuh. Jakarta. Salemba Empat.
- Mulyadi. (1997). *Akuntansi Manajemen Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi Kedua. Yogyakarta. STIE YKPN.
- Polytriani. (2001). *Penilaian Efektivitas Pengawas Pada Koperasi Unit Desa Di Kotamadya Denpasar*. Denpasar. Universitas Udayana.

- Riyadi, Bambang. (1994). *Dasar-dasar Perbelanjaan Perusahaan*. Ed Yogyakarta. Yayasan Badan Penerbit Gajah Mada.
- Riyanto, Bambang. (2001). *Dasar-dasar Perbelanjaan Perusahaan*. Edisi Keempat. Yogyakarta. BPFE.
- Santoso, Singgih, (2000), *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*, Cetakan ke 1, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Sawir, Agnes (2001). *Analisis Kinerja Keuangan dan Perencanaun Keuangan Perusahaan*. Edisi Pertama. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sekaran, Uma, (2000), *Research Methods for Business; A Skill Building Approach*,nd Edition, John Wiley & Sons Inc, New York.
- Siegel , Joel G. & Shim Jae K. (2001) . *Budgeting*. Yogyakarta. Erlangga.
- Simamora, Henry. (1999). *Akuntansi Manajemen*. Cetakan Pertama. Jakarta Salemba Empat.
- Sugiyono. (2008) . *Metode Penelitian Bisnis* Edisi Kesebelas. Bandung. CV. Alfabeta.
- Sugiri , Slamet. (1994). *Akuntansi Manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta. UPP-AMP-YKPN.
- Supriyono, R.A. (1993). *Akuntansi Manajemen Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan*. Edisi Pertama. Yogyakarta. BPFE.
- Winjberg. H.E dan Ruiter.(1995). *Riset Ekonomi* (Soeleba Krama Dibrata. Penerjemah). Jakarta. Lembaga Penerbit Universitas Indonesia.

**Distribusi Jawaban Responden Terhadap
Efektivitas Implementasi Responsibiliy Accounting System pada PT. Graha Sarana Duta Denpasar**

No. Res.	Struktur organisasi					Anggaran						Biaya					x3	
	x1.1	X1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2	x3.1	x3.2	x3.3	x3.4		x3.5
1	5	4	4	4	4	21	5	5	3	5	3	21	5	4	5	5	4	23
2	4	5	5	5	5	24	5	5	3	5	3	21	5	4	4	5	3	21
3	5	5	5	5	5	25	4	4	2	3	2	15	5	5	4	4	5	23
4	4	5	5	4	5	23	5	4	4	4	5	22	4	5	5	4	3	21
5	4	5	3	5	5	22	5	5	5	5	4	24	3	4	4	2	2	15
6	4	4	3	5	5	21	5	5	5	5	5	25	5	4	3	3	3	18
7	5	5	4	5	3	22	5	4	5	5	5	24	5	5	5	5	4	24
8	5	4	5	4	5	23	4	3	4	3	3	17	4	2	4	3	3	16
9	5	3	5	4	4	21	4	4	4	3	4	19	4	3	3	3	3	16
10	5	5	4	4	4	22	5	5	5	5	5	25	5	4	3	4	4	20
11	3	3	2	4	2	14	4	1	3	2	4	14	4	3	3	5	5	20
12	3	4	4	3	4	18	5	3	3	3	5	19	3	2	4	4	4	17
13	2	4	4	3	4	17	5	3	5	4	5	22	4	3	5	5	5	22
14	2	4	2	3	3	14	3	1	4	3	3	14	3	3	3	3	4	16
15	2	4	5	4	3	18	4	4	5	4	5	22	3	3	3	3	4	16

**Distribusi Jawaban Responden Terhadap
Efektivitas Implementasi Responsibiliy Accounting System pada PT. Graha Sarana Duta Denpasar**

No. Res.	Lap. Pertanggungjawaban					X4	Kinerja				
	x4.1	x4.2	x4.3	x4.4	x4.5		x5.1	x5.2	x5.3	x5.4	x5.5
1	5	4	4	5	5	23	5	5	5	5	3
2	5	4	4	5	5	23	5	4	5	5	5
3	4	3	3	2	2	14	4	4	3	4	4
4	5	5	4	4	5	23	5	5	4	5	5
5	4	4	3	2	3	16	5	5	5	5	4
6	5	5	5	3	5	23	4	5	4	4	4
7	5	4	5	5	3	22	5	4	5	5	3
8	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	4
9	3	4	3	3	4	17	3	4	4	4	3
10	4	5	4	4	5	22	5	5	3	5	5
11	5	4	5	5	5	24	3	4	4	4	4
12	3	3	4	4	4	18	5	5	5	4	3
13	5	4	4	3	5	21	3	5	4	5	2
14	5	5	5	5	4	24	5	3	3	4	5
15	2	3	4	3	4	16	3	3	2	3	3

NO	PERTANYAAN	TP	JR	KK	SR	SL
4	Apakah evaluasi anggaran dilakukan setiap akhir periode					
5	Apakah Realisasi anggaran dicatat pada Kartu Pengawasan Anggaran					
C	BIAYA					
1	Apakah biaya yang dikeluarkan harus diketahui pejabat yang berwenang					
2	Apakah biaya yang dikeluarkan hanya merupakan biaya atas aktivitas ditempat bekerja					
3	Apakah ada pembebanan biaya diluar tugas dan tanggungjawab					
4	Apakah laporan biaya sudah memisahkan biaya terkendali dan biaya tak terkendali					
5	Apakah pengeluaran diluar anggaran harus mendapat persetujuan atasan					
D	LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN					
1	Apakah laporan sudah mencakup seluruh kegiatan pada bagian anda					
2	Apakah laporan yang diserahkan kepada pejabat yang lebih tinggi telah ditandatangani anda					
3	Apakah laporan yang dibuat mengacu pada format yang ditetapkan					
4	Apakah laporan direview oleh pejabat yang berwenang					
5	Apakah laporan diselesaikan tepat waktu					
E	KINERJA					
1	Apakah penilaian kinerja kerja dilakukan secara periodik.					
2	Apakah penilaian kinerja kerja dilakukan oleh pejabat yang berwenang					
3	Apakah penilaian kinerja dilakukan berdasarkan ukuran kinerja yang telah ditetapkan					
4	Apakah jika penilaian kinerja anda dinilai baik selalu reward atau ucapan terimakasih					
5	Apakah jika penilaian kinerja anda dinilai buruk anda selalu mendapat peringatan dan teguran dari atasan anda					

Lampiran 3

Correlations

Correlations

		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	Struktur Org
x1.1	Pearson Correlation	1	.302	.394	.588*	.447	.792**
	Sig. (2-tailed)		.274	.146	.021	.095	.000
	N	15	15	15	15	15	15
x1.2	Pearson Correlation	.302	1	.285	.473	.500	.648**
	Sig. (2-tailed)	.274		.303	.075	.058	.009
	N	15	15	15	15	15	15
x1.3	Pearson Correlation	.394	.285	1	.180	.487	.689**
	Sig. (2-tailed)	.146	.303		.521	.066	.005
	N	15	15	15	15	15	15
x1.4	Pearson Correlation	.588*	.473	.180	1	.387	.689**
	Sig. (2-tailed)	.021	.075	.521		.155	.005
	N	15	15	15	15	15	15
x1.5	Pearson Correlation	.447	.500	.487	.387	1	.781**
	Sig. (2-tailed)	.095	.058	.066	.155		.001
	N	15	15	15	15	15	15
Struktur Org	Pearson Correlation	.792**	.648**	.689**	.689**	.781**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.009	.005	.005	.001	
	N	15	15	15	15	15	15

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	Anggaran
x2.1	Pearson Correlation	1	.680**	.223	.706**	.483	.788**
	Sig. (2-tailed)		.005	.424	.003	.068	.000
	N	15	15	15	15	15	15
x2.2	Pearson Correlation	.680**	1	.214	.815**	.117	.774**
	Sig. (2-tailed)	.005		.444	.000	.677	.001
	N	15	15	15	15	15	15
x2.3	Pearson Correlation	.223	.214	1	.484	.692**	.694**
	Sig. (2-tailed)	.424	.444		.067	.004	.004
	N	15	15	15	15	15	15
x2.4	Pearson Correlation	.706**	.815**	.484	1	.272	.877**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.067		.326	.000
	N	15	15	15	15	15	15
x2.5	Pearson Correlation	.483	.117	.692**	.272	1	.649**
	Sig. (2-tailed)	.068	.677	.004	.326		.009
	N	15	15	15	15	15	15
Anggaran	Pearson Correlation	.788**	.774**	.694**	.877**	.649**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.004	.000	.009	
	N	15	15	15	15	15	15

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.5	Biaya
x3.1	Pearson Correlation	1	.591*	.233	.542*	.149	.741**
	Sig. (2-tailed)		.020	.404	.037	.597	.002
	N	15	15	15	15	15	15
x3.2	Pearson Correlation	.591*	1	.365	.234	-.049	.641*
	Sig. (2-tailed)	.020		.181	.401	.862	.010
	N	15	15	15	15	15	15
x3.3	Pearson Correlation	.233	.365	1	.496	.045	.624*
	Sig. (2-tailed)	.404	.181		.060	.873	.013
	N	15	15	15	15	15	15
x3.4	Pearson Correlation	.542*	.234	.496	1	.609*	.854**
	Sig. (2-tailed)	.037	.401	.060		.016	.000
	N	15	15	15	15	15	15
x3.5	Pearson Correlation	.149	-.049	.045	.609*	1	.520*
	Sig. (2-tailed)	.597	.862	.873	.016		.047
	N	15	15	15	15	15	15
Biaya	Pearson Correlation	.741**	.641*	.624*	.854**	.520*	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.010	.013	.000	.047	
	N	15	15	15	15	15	15

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		x4.1	x4.2	x4.3	x4.4	x4.5	Lap. Pertangjwb
x4.1	Pearson Correlation	1	.624*	.525*	.499	.355	.773**
	Sig. (2-tailed)		.013	.044	.059	.194	.001
	N	15	15	15	15	15	15
x4.2	Pearson Correlation	.624*	1	.483	.364	.547*	.749**
	Sig. (2-tailed)	.013		.068	.182	.035	.001
	N	15	15	15	15	15	15
x4.3	Pearson Correlation	.525*	.483	1	.706**	.447	.803**
	Sig. (2-tailed)	.044	.068		.003	.095	.000
	N	15	15	15	15	15	15
x4.4	Pearson Correlation	.499	.364	.706**	1	.497	.816**
	Sig. (2-tailed)	.059	.182	.003		.059	.000
	N	15	15	15	15	15	15
x4.5	Pearson Correlation	.355	.547*	.447	.497	1	.737**
	Sig. (2-tailed)	.194	.035	.095	.059		.002
	N	15	15	15	15	15	15
Lap. Pertangjwb	Pearson Correlation	.773**	.749**	.803**	.816**	.737**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000	.000	.002	
	N	15	15	15	15	15	15

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		x5.1	x5.2	x5.3	x5.4	x5.5	Kinerja
x5.1	Pearson Correlation	1	.323	.468	.579*	.506	.842**
	Sig. (2-tailed)		.240	.078	.024	.054	.000
	N	15	15	15	15	15	15
x5.2	Pearson Correlation	.323	1	.565*	.636*	-.082	.657**
	Sig. (2-tailed)	.240		.028	.011	.770	.008
	N	15	15	15	15	15	15
x5.3	Pearson Correlation	.468	.565*	1	.643**	-.142	.718**
	Sig. (2-tailed)	.078	.028		.010	.613	.003
	N	15	15	15	15	15	15
x5.4	Pearson Correlation	.579*	.636*	.643**	1	.166	.832**
	Sig. (2-tailed)	.024	.011	.010		.554	.000
	N	15	15	15	15	15	15
x5.5	Pearson Correlation	.506	-.082	-.142	.166	1	.452
	Sig. (2-tailed)	.054	.770	.613	.554		.091
	N	15	15	15	15	15	15
Kinerja	Pearson Correlation	.842**	.657**	.718**	.832**	.452	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.003	.000	.091	
	N	15	15	15	15	15	15

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

UNIVERSITAS TERBUKA

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	15	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	15	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.759	5

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	15	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	15	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.791	5

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	15	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	15	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.705	5

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	15	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	15	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.825	5

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	15	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	15	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.716	5

Lampiran 4

PT. GRAHA SARANA DUTA DENPASAR
REALISASI PENDAPATAN DAN BEBAN
POSISI : TAHUN 2005
(Dalam Rupiah)

NO	URAIAN	TARGET	REALISASI	DEVIASI	
		TAHUN 2005	TAHUN 2005	Rp.	%
1	2	3	4	5	6
1.	PENDAPATAN	4.827.975.190	3.364.716.299	-1.463.258.891	70
2.	BEBAN	3.729.108.593	3.049.887.121	-679.221.472	82
3.	LABA/RUGI	1.098.866.597	314.829.178	-784.037.419	29
4.	OPERATING RATIO	77,24%	90,64	-	-
5.	NET INCOME MARGIN	22,76%	9,37%	-	-

Sumber : PT. Graha Sarana Duta Denpasar

PT. GRAHA SARANA DUTA DENPASAR
REALISASI PENDAPATAN DAN BEBAN
POSISI : TAHUN 2006
(Dalam Rupiah)

NO	URAIAN	TARGET	REALISASI	DEVIASI	
		TAHUN 2006	TAHUN 2006	Rp.	%
1	2	3	4	5	6
1.	PENDAPATAN	5.955.062.634	4.783.707.892	-1.171.354.742	80
2.	BEBAN	5.289.529.532	4.091.486.619	-1.198.042.913	77
3.	LABA/RUGI	665.533.102	692.221.273	26.688.171	104
4.	OPERATING RATIO	88,82%	85,53%	-	-
5.	NET INCOME MARGIN	11,18%	14,49%	-	-

Sumber : PT. Graha Sarana Duta Denpasar

PT. GRAHA SARANA DUTA DENPASAR
REALISASI PENDAPATAN DAN BEBAN
POSISI : TAHUN 2007
(Dalam Rupiah)

NO	URAIAN	TARGET	REALISASI	DEVIASI	
		TAHUN 2007	TAHUN 2007	Rp.	%
1	2	3	5	7	8
1.	PENDAPATAN	6.042.620.212	6.810.099.838	767.479626	113
2.	BEBAN	5.015.446.940	5.127.950.952	112.504.012	102
3.	LABA/RUGI	1.027.173.272	1.682.148.886	654.975.614	164
4.	OPERATING RATIO	83,00%	75,30%	-	-
5.	NET INCOME MARGIN	17%	24,70%	-	-

Sumber : PT. Graha Sarana Duta Denpasar

PT. GRAHA SARANA DUTA DENPASAR
REALISASI PENDAPATAN DAN BEBAN
POSISI : TAHUN 2008
(Dalam Rupiah)

NO	URAIAN	TARGET	REALISASI	DEVIASI	
		TAHUN 2008	TAHUN 2008	Rp.	%
1	2	3	5	7	8
1.	PENDAPATAN	6.290.879.175	6.477.674.829	186.795.654	102
2.	BEBAN	5.112.536.783	4.745.299.754	-367.237.029	92
3.	LABA/RUGI	1.178.342.392	1.732.375.075	554.032.683	147
4.	OPERATING RATIO	81,27 %	73,26 %	-	-
5.	NET INCOME MARGIN	18,73%	26,74%	-	-

Sumber : PT. Graha Sarana Duta Denpasar