

**EFEKTIVITAS PENGENDALIAN HASIL DAN AKUNTABILITAS
MANAJERIAL PADA PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN DI TELKOM
PROPERTY AREA SURAMADU**

Widya Kusuma Wardani

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
wdyaksmawrdni2202@gmail.com

Firstya Trista Faradiba

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
firstyatrista@gmail.com

Muhammad Ramadhan Priatmojo

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
ramadhanpriatmojo@gmail.com

Putu Rena Suci Novalita

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
puturena@gmail.com

Tries Ellia Sandari

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
trieselliasandari@gmail.com

ABSTRACT

This study presents an assessment of the effectiveness of performance management (*performance management*) and management accountability (*management accountability*) across Telkom Suramadu's mobile area responsibility centers. This is complemented by a quality description method, based on proven data from internal documents, direct observations and related sources posted in the paritaria revision (*peer reviewed*). The study, if we concentrate on the implementation of performance management, using performance achievement indicators (KPIs), contributes to better performance, and management responsibility within the unity of the responsibility center. The results obtained indicate that the salary management system and the application of status are effective amidst the use of KPIs as an instrument of error, periodic adjustments to reports, and increased assessments based on compliance with budget stability. In addition, the effectiveness of favorite job management is a great responsibility, as evidenced by the manager's capacity to display and produce good results, demonstrate good performance and effective results and take the right actions. This is a story about the contribution of the successful system of information system integration overview, management efforts, and a good work environment in the disciplines. However, on the contrary, I realized that the process includes reporting processes, poor understanding of KPIs, and inadequate use of information technology. Previously, this studio was able to

contribute all of its management systems, particularly in the patrimonial management arrangements for the following publications.

Keywords: *Performance Management, Management Responsibility, Responsibility Center, Performance Indicators (KPI), Management Systems, Telkom Suramadu Immobiliare Area.*

ABSTRAK

Studi ini bertujuan untuk meneliti efektivitas pengendalian hasil dan tanggung jawab manajerial di Telkom Property Area Suramadu. Studi ini menerapkan pendekatan deskriptif kualitatif, berdasarkan sumber dokumen internal, referensi tidak langsung, dan referensi tertulis. Studi ini menganalisis bagaimana penerapan pengendalian hasil - khususnya melalui indikator kunci kinerja (KPI) - berkontribusi pada peningkatan kinerja dan tanggung jawab manajerial di unit pusat tanggung jawab ini. temuan kajian mengarahkan tata cara identifikasi hasil tersebut bekerja dalam menerapkan KPI sebagai instrumen untuk mengukur kinerja, pelaporan berkala, dan evaluasi berdasarkan tujuan dan anggaran yang telah ditetapkan. Selain itu, efektivitas pengendalian hasil mendukung tanggung jawab manajerial yang lebih besar, karena kapasitas manajer dalam memberikan laporan hasil dapat diperoleh, dan mereka akan meningkatkan kinerja mereka dalam mencapai hasil yang efektif dan sikap yang korektif. Setelah saya mengetahui bahwa saya menyukai kesuksesan sistem gambar integrasi sistem informasi, upaya manajemen dan budaya kerja yang ketat; Bertentangan dengan hal ini, fattori ostacolanti si annoverano dan ritardi nella reporteristica, buruknya pemahaman KPI dan tidak dimanfaatkannya teknologi informasi. Jika kita mengetahui bahwa hal ini dapat berperan pada pengelolaan pengelolaan yang baik, khususnya dalam pengaturan pengelolaan warisan negara untuk mengadakan partisipasi publik (BUMN).

Kata Kunci: *Pengendalian Hasil, Akuntabilitas Manajerial, Pusat Pertanggungjawaban, Key Performance Indicator (KPI), Sistem Pengendalian Manajemen, Telkom Property Area Suramadu.*

A. LATAR BELAKANG

Lingkungan usaha kian adaptif menuntut perusahaan agar menaikan efektivitas manajemen organisasinya demi mencapai usaha secara terbaik. Perseteruan yang kian ketat mengharuskan adanya sistem pengendalian manajemen yang mampu mengoptimalkan kegiatan operasional agar selaras dengan mekanisme perusahaan. mekanisme semacam itu sangat penting untuk mengelola, mengarahkan, mengevaluasi, dan mengatur jalannya operasi organisasi secara efektif. Anthony dan Govindarajan (2014) mendefinisikan mekanisme pengawasan tata kelola sebagai proses yang digunakan oleh manajer untuk memengaruhi anggota organisasi agar melaksanakan strategi perusahaan secara berhasil guna.

Menurut Soedarwati dkk. (2023), hasil kerja manajerial bersumber dari proses manajemen yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, pengelolaan

keuangan, dan pelaporan yang efektif. Untuk mendukung proses-proses tersebut, perusahaan perlu menerapkan sistem pengendalian manajemen (*Management Control System* atau MCS) sebagai sarana untuk merencanakan, memantau, dan mengelola seluruh aktivitas organisasi secara sistematis dan berkelanjutan (Laoli & Ndraha, 2022). Salah satu bentuk pengendalian yang disediakan oleh sistem pengendalian manajemen adalah pengendalian berbasis hasil (*outcome-based control* atau *outcome control*). Jenis pengendalian ini berfokus pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan serta hasil dari aktivitas organisasi.

Dalam menerapkan sistem pengendalian manajemen, perusahaan menggunakan pusat pertanggungjawaban sebagai dasar untuk mengarahkan dan melaksanakan aktivitas organisasi. Pusat pertanggungjawaban merupakan unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas aktivitas dan hasil kinerja unit tersebut. Menurut Hansen dan Mowen (2015), Pengendalian berbasis hasil yang efektif sangat penting untuk memastikan penggunaan anggaran yang efisien, penyelesaian proyek tepat waktu, dan pencapaian tujuan perusahaan secara optimal. Selain itu, akuntabilitas manajer dalam pusat-pusat tersebut diperlukan untuk memastikan mereka dapat mempertanggungjawabkan kinerja serta penggunaan sumber daya perusahaan secara transparan dan profesional.

Menurut Mulyadi (2015), akuntansi pertanggungjawaban berfungsi sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja setiap unit yang bertanggung jawab. Hal ini menunjukkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban tidak hanya berfungsi sebagai alat pencatatan, tetapi juga sebagai alat manajemen untuk mengevaluasi kinerja berdasarkan tanggung jawab yang telah ditetapkan.

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

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini akan membahas mengenai efektivitas pengendalian hasil dan akuntabilitas manajerial pada pusat pertanggungjawaban di Telkom Property Area Suramadu. Oleh karena itu, penelitian mengenai “Efektivitas Pengendalian Hasil dan Akuntabilitas Manajerial pada Pusat Pertanggungjawaban di Telkom Property Area Suramadu” perlu dilakukan untuk mengetahui sejauh mana penerapan pengendalian hasil dan akuntabilitas manajerial mampu mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

B. KAJIAN TEORITIS

Sistem Pengendalian Manajemen

Tata Cara kontrol pengelolaan ialah suatu mekanisme yang dipakai badan untuk menajmin keseluruhan kegiatan yang dilaksanakan searah dengan rencana dan sasaran yang dituju. Dengan adanya sistem tersebut, perusahaan dapat mengendalikan proses operasional secara lebih efektif guna mencapai tujuan organisasi.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2014), tata kelola pengawasan adalah sebuah proses yang memungkinkan para manajer memengaruhi anggota lembaga dalam menjalankan rencana yang telah dirumuskan. Sistem ini mencakup berbagai aktivitas seperti perencanaan, pengendalian, pengukuran kinerja, serta evaluasi hasil yang diperoleh. Selain itu, Hansen dan Mowen (2015) menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen mengintegrasikan berbagai instrumen, termasuk penyusunan anggaran, pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan, untuk memastikan keselarasan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi.

Pengendalian Hasil

Pengendalian hasil berorientasi pada pencapaian output atau hasil kerja sesuai target yang telah ditentukan organisasi. Sistem ini menekankan pentingnya pencapaian kinerja dibandingkan dengan pengawasan terhadap proses pelaksanaannya. Merchant dan Van der Stede (2007) menjelaskan bahwa pengendalian hasil mendorong terciptanya sistem meritokrasi, di mana penghargaan dan penilaian diberikan berdasarkan prestasi atau hasil kerja yang dicapai individu maupun unit organisasi.

Merchant dan Van der Stede (2017) menjelaskan dengan menetapkan ukuran kinerja (*performance measures*) yang dapat berupa indikator keuangan maupun non-keuangan, sehingga manajer diberi kebebasan dalam proses tetapi tetap bertanggung jawab atas hasil akhir. Pengendalian hasil mendorong efisiensi karena manajer diberikan otonomi dalam mengambil keputusan selama tetap mencapai target yang telah ditentukan.

Akuntabilitas Manajerial

Manajerial akuntansi, atau akuntansi manajerial, adalah salah satu bidang akuntansi yang berfokus pada penyediaan informasi keuangan dan non-keuangan untuk membantu manajemen dalam pengambilan keputusan.

Menurut Mahmudi (2016), akuntabilitas manajerial mencakup tanggung jawab atas pencapaian kinerja, penggunaan anggaran, serta kepatuhan terhadap kebijakan organisasi. Akuntabilitas ini menjadi dasar penting dalam penilaian kinerja manajerial. Mardiasmo (2018) menyatakan bahwa akuntabilitas tidak hanya bersifat finansial, tetapi juga mencakup akuntabilitas kinerja (*performance accountability*).

Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen (2015), pusat pertanggungjawaban terdiri dari 4 macam, ialah pusat biaya (*cost center*) yang bertugas mengendalikan anggaran pelaksanaan, utama penghasilan (*revenue center*) yang fokus pada capaian penghasilan, pusat laba (*profit center*) yang berwenang terhadap perolehan laba, serta pusat investasi (*investment center*) yang berwenang atas laba dan pengelolaan alokasi perusahaan. Pembagian tersebut bertujuan untuk mempermudah perusahaan dalam menilai efektivitas dan efisiensi setiap unit kerja berdasarkan tanggung jawabnya masing-masing.

Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan (2014) menyatakan bahwa utama berwenang memiliki peranan penting dalam sistem desentralisasi organisasi karena dapat mendukung pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada tiap unit kerja. Dengan adanya sistem tersebut, perusahaan

dapat meningkatkan efisiensi kerja, mempercepat pengambilan keputusan, serta memperkuat tanggung jawab manajerial dalam mencapai tujuan organisasi.

C. METODE PENELITIAN

Studi ini memakai pendekatan non-kuantitatif dengan teknik deskriptif guna mendapatkan pemahaman yang mendalam. mengenai efektivitas pengawasan hasil dan akuntabilitas manajerial pada pusat pertanggungjawaban di Telkom Property Area Suramadu tanpa melakukan pengujian hipotesis, melainkan menggambarkan kondisi nyata berdasarkan data yang diperoleh. Lokasi penelitian berada di Telkom Property Area Suramadu dengan fokus pada unit yang menerapkan pusat pertanggungjawaban dalam sistem pengendalian manajemen. Sumber data terdiri dari data primer berupa dokumen internal perusahaan serta hasil observasi tidak langsung terhadap sistem pengendalian hasil, dan data sekunder berupa jurnal, buku, serta literatur terkait pengendalian manajemen dan akuntabilitas. Penggunaan metode kualitatif deskriptif di dasarkan pada pandangan Sugiyono (2022) yang menyatakan bahwa penelitian kualitatif digunakan untuk memahami makna di balik fenomena yang terjadi dalam konteks sosial dan organisasi secara alami.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian yang dilakukan oleh Merchant dan Van der Stede (2017) menegaskan bahwa pengendalian hasil merupakan salah satu mekanisme utama dalam sistem pengendalian manajemen yang berfokus pada pengukuran output untuk memastikan bahwa setiap unit lembaga mendapat target yang diwajibkan. Persoalan ini cocok dengan temuan penelitian ini yang melihat pusat pertanggungjawaban di Telkom Property Area Suramadu menggunakan KPI sebagai alat ukur kinerja manajerial.

Menurut Hansen dan Mowen (2018) bahwa pusat wewenang berfungsi sebagai alat untuk mendelegasikan tanggung jawab dan meningkatkan akuntabilitas manajerial melalui sistem pelaporan kerja yang terstruktur. hasil ini searah dengan hasil penelitian yang menunjukkan setiap unit di Telkom Property Area Suramadu memiliki kewajiban pelaporan kinerja secara periodik untuk mendukung transparansi dan evaluasi manajemen.

Penelitian yang dilakukan oleh Simons (2013) juga menekankan bahwa efektivitas sistem pengendalian sangat bergantung pada integrasi antara sistem informasi, budaya organisasi, dan komitmen manajemen.

Penelitian yang dilakukan oleh penelitian oleh Anthony dan Govindarajan (2014) memberitahu pengendalian hasil memiliki fungsi sebagai alat evaluasi, serta mekanisme untuk mendorong perilaku manajerial yang selaras dengan tujuan organisasi. Hal ini memperkuat temuan penelitian ini bahwa pengendalian hasil berperan dalam meningkatkan akuntabilitas manajerial melalui evaluasi pencapaian target dan tindakan korektif yang dilakukan oleh manajer.

Penerapan Pengendalian Hasil pada Telkom Property Area Suramadu

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem pengendalian hasil pada pusat pertanggungjawaban di Telkom Property Area Suramadu dilakukan melalui yang terukur, seperti efisiensi biaya operasional, pencapaian target

pemeliharaan aset, serta ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan. Sistem ini digunakan sebagai dasar dalam menilai kinerja manajerial setiap unit. Pengendalian hasil juga dilakukan melalui pelaporan periodik yang dibedakan dengan biaya dan umum kinerja. setiap pusat wewenang memiliki wewenang yang jelas terhadap hasil yang dicapai. Hal ini sejalan dengan konsep Anthony dan Govindarajan (2014) yang menyatakan bahwa pengendalian hasil berfokus pada evaluasi output berdasarkan target yang telah ditentukan untuk memastikan efektivitas manajerial.

Efektivitas Pengendalian Hasil terhadap Akuntabilitas Manajerial

Temuan Penelitian mengungkap efektivitas pengendalian hasil pengaruh baik untuk peningkatan akuntabilitas manajerial di Telkom Property Area Suramadu. Akuntabilitas terlihat dari kemampuan manajer dalam menjelaskan deviasi antara realisasi dan target, serta tindakan korektif yang dilakukan. Situasi ini mengindikasikan pengendalian hasil bukan sekedar berperan sebagai alat evaluasi, serta mekanisme peningkatan tanggung jawab manajerial. Menurut Merchant dan Van der Stede (2017), sistem pengendalian yang efektif mampu meningkatkan akuntabilitas dengan memperjelas ekspektasi kinerja dan konsekuensi atas pencapaian hasil.

Faktor pendukung dan penghambat efektivitas pengendalian hasil

Faktor pendukung efektivitas pengendalian hasil di Telkom Property Area Suramadu meliputi adanya sistem informasi manajemen yang terintegrasi, komitmen manajemen, serta standar kinerja yang jelas dan terukur. Selain itu, budaya organisasi yang menekankan disiplin dan akuntabilitas turut memperkuat efektivitas sistem pengendalian. Namun demikian, terdapat beberapa faktor penghambat seperti keterlambatan pelaporan data operasional, kurangnya pemahaman sebagian staf terhadap indikator kinerja, serta keterbatasan dalam pemanfaatan teknologi informasi secara optimal. Menurut Simons (2013), efektivitas sistem pengendalian sangat dipengaruhi oleh keselarasan antara sistem, sumber daya manusia, dan dukungan teknologi dalam organisasi.

E. PENUTUP

Kesimpulan

Hasil penelitian mengenai efektivitas pengendalian hasil dan akuntabilitas manajerial pada pusat pertanggungjawaban di Telkom Property Area Suramadu menunjukkan bahwa penerapan pengendalian hasil telah berjalan cukup baik melalui penggunaan Key Performance Indicator (KPI), sistem pelaporan kinerja secara berkala, serta evaluasi berdasarkan target dan anggaran yang telah ditetapkan. Mekanisme tersebut membantu perusahaan dalam menilai kinerja manajerial secara lebih terukur dan objektif. Selain itu, efektivitas pengendalian hasil terbukti memberikan dampak positif terhadap peningkatan akuntabilitas manajerial, di mana para manajer unit mampu mempertanggungjawabkan hasil kerja, menjelaskan selisih antara target dan realisasi, serta melakukan tindakan perbaikan yang diperlukan. Faktor yang mendukung keberhasilan sistem ini meliputi integrasi sistem informasi, komitmen manajemen, dan budaya kerja yang disiplin, sedangkan faktor penghambatnya mencakup keterlambatan pelaporan

data, keterbatasan pemahaman karyawan terhadap KPI, serta belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi.

Saran

Perusahaan disarankan untuk meningkatkan efektivitas pengendalian hasil dengan memperkuat pemahaman karyawan mengenai KPI melalui pelatihan yang berkelanjutan agar setiap unit memiliki persepsi yang seragam dalam penilaian kinerja. Selain itu, optimalisasi sistem informasi manajemen perlu dilakukan agar tahap pencatatan jadi lebih cepat, akurat, serta berbasis data real-time sehingga dapat mengurangi keterlambatan informasi. Perusahaan juga perlu memperkuat budaya akuntabilitas dengan meningkatkan transparansi dalam evaluasi kinerja serta beri pancingan kembali yang terarah serta membangun kepada setiap pusat pertanggungjawaban. Dengan langkah tersebut, sistem pengendalian hasil diharapkan bukan saja berperan alat evaluasi, serta sebagai sarana rencana dalam menaikkan kinerja dan akuntabilitas manajerial secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adibah, N. R., Sa'adah, N. F., Sugali, O. I., & Faturrahman, F. (2025). ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN TERHADAP KINERJA MANAJEMEN PADA PT TELKOM INDONESIA (PERSERO) TBK. *Musytari: Jurnal Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi*, 20(3), 41-50.
- Andriana, D., & Balqis, K. (2015). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 3(1).
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2014). *Management control systems*. McGraw-Hill Education.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2014). *Management control systems*. McGraw-Hill Education.
- Anthony, R.N. dan Reece, J.S. 1989. *Accounting, Text, and Cases*. 8th ed. Romewood, Richard D.Irwin.
- Anthony, R.N. dan V. Govindarajan. 2005. *Management Control System*. Jakarta: Salemba Empat
- Halim, Abdul, dkk. 2009. *Sistem Pengendalian Manajemen*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Hansen dan Mowen. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2015). *Cornerstones of cost management*. Cengage Learning.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2018). *Cornerstones of cost management*. Cengage Learning.
- Ikatan Akuntan Indonesia Wilayah Jawa Timur. (2024, Agustus 26). *Manajerial akuntansi dan analisis: Pentingnya peran akuntan dalam menghadapi tantangan bisnis modern*. IAI Jawa Timur.
- Laoli, E.S., & Ndraha, T. P. (2022). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ekonomi*, 1(1), 15–20.

- Mahmudi. (2016). Manajemen kinerja sektor publik. UPP STIM YKPN.
- Mardiasmo. (2018). Akuntansi sektor publik. Andi Offset.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives. Pearson.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives. Pearson.
- Merchant, K.A. and Stede, W.A. 2007. Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation, and Incentives. 2 nd Edition. Prentice Hall. London.
- Mulyadi. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. In Media.
- Simons, R. (2013). Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Harvard Business Review Press.
- Soedarwati, E., Sopian, D., & Daryani. (2023). Pengaruh sistem akuntansi manajemen dan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial. Jurnal Bisnis, 11(1), 82–92.