



**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA
(STUDI KASUS PADA PT. PLN (PERSERO) WILAYAH SULSELBAR)**



Oleh:

DIAN OKTAFIANI ANWAR

A311 07 687

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2012**

**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA**

(STUDI KASUS PADA PT. PLN (PERSERO) WILAYAH SULSELBAR)

Oleh:

DIAN OKTAFIANI ANWAR

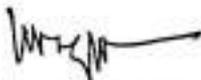
A311 07 687

*Skripsi Sarjana Lengkap Untuk Memenuhi Salah Satu
Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin
Makassar*

Makassar, Januari 2012

Disetujui Oleh:

Pembimbing I



Drs. H. Muallimin, M.Si
NIP.195512081987021001

Pembimbing II



Rahmawati HS, SE, M.Si. Ak
NIP. 197611052007012001

**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA
(STUDI KASUS PADA PT. PLN. (PERSERO) WILAYAH SULSELBAR)**

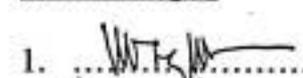
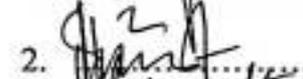
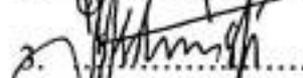
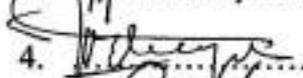
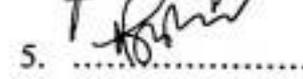
OLEH :

DIAN OKTAFIANI ANWAR

A311 07 687

TELAH DI UJI DAN LULUS TANGGAL 09 FEBRUARI 2012

TIM PENGUJI

<u>Nama Penguji</u>	<u>Jabatan</u>	<u>Tanda Tangan</u>
1. Drs. H. Muallim, M.Si	(Ketua, FE-UH)	1. 
2. Rahmawati HS, SE, M.Si, Ak	(Sekretaris, FE-UH)	2. 
3. DR. Hj. Mediaty, SE, M.Si, Ak	(Anggota, FE-UH)	3. 
4. Drs. Yulianus Sampe, M.Si, Ak	(Anggota, FE-UH)	4. 
5. Drs. Syahrir, M.Si, AK	(Anggota, FE-UH)	5. 

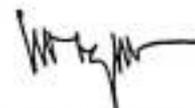
DISETUJUI OLEH:

Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi
Universitas Hasanuddin
Ketua



DR. H. Abdul Hamid Habbe, SE, M.Si

Tim Penguji
Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi Unhas
Ketua



Drs. H. Muallimin, M.Si



ABSTRAK

Dian Oktafiani Anwar, 2012. *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya (Studi Kasus Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sul-sel, Sul-Tra, dan Sul-Bar) (dibimbing oleh Bapak H. Muallimin dan Ibu Rahmawati).*

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan efisiensi pengendalian biaya pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sul-Sel, Sul-Tra, dan Sul-Bar.

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sul-Sel, Sul-Tra, dan Sul-Bar dengan menggunakan pendekatan komparatif. Penelitian ini juga menggunakan studi pustaka dan wawancara dengan staf bagian keuangan pada PT PLN (Persero) Wilayah Sul-Sel, Sul-Tra, dan Sul-Bar untuk memperoleh data. Metode analisis dari penelitian ini adalah dengan membandingkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya yang diperoleh dari studi kasus.

Dari hasil penelitian pada PT PLN (Persero) Wilayah Sul-Sel, Sul-Tra, dan Sul-Bar, Perusahaan tersebut telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan cukup baik, hal ini dapat diketahui dengan terpenuhinya syarat-syarat dan karakteristik dari pusat pertanggungjawaban. Perusahaan juga telah menjalankan pengendalian biaya dengan baik, hal ini dapat dilihat dari analisis laporan pertanggungjawaban yang menunjukkan bahwa kinerja setiap manager pusat pertanggungjawaban telah efektif dalam mengelola biaya dan biaya yang terjadi pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sul-Sel, Sul-Tra, dan Sul-Bar telah Efisen, karena terlihat bahwa penyimpangan yang terjadi adalah penyimpangan yang menguntungkan.

Kata-kata kunci : Akuntansi Pertanggungjawaban, Pusat-Pusat Pertanggungjawaban, dan Pengendalian Biaya

KATA PENGANTAR



Tiada kata yang pantas dan indah untuk mengawali pengantar ini, sebagai wujud dalam merepresentasikan gemuruh keharuan dalam kebahagiaan sebagai anugerah yang tak terbatas dengan bahasa apapun selama historisitas kemahasiswaanku, selain memanjatkan puji syukur kehadiran Allah S.W.T yang telah melimpahkan taufik dan rahmatnya, serta hidayah, karunia, kekuatan dan ketabahan. Semoga sampai diujung masa kemahasiswaan, aku tetap berada dibawah naungan payung cintanya, ilmunya, rahman dan rahimnya. Dimana perwujudan sejatinya sebagai sang pemilik cinta dan ilmu, menghantarkanku untuk menulis sesi ini setelah merampungkan syarat untuk mendapatkan gelar sarjana. Shalawat dan salam kepada Baginda Rasul Muhammad S.A.W, yang setiap ucapannya adalah wahyu beserta keluarganya yang disucikan, sahabat-sahabat yang mulia dan selalu tegar mendampinginya, semoga aku senantiasa mendapatkan cipratan berkah dari perjuangan mereka untuk tetap konsisten terhadap pilihan hidup yang aku pilih sampai dengan akhir zaman.

Skripsi ini aku persembahkan kepada kedua orangtuaku, ayahanda Muh. Anwar dan Ibunda (Jamila) tercinta, yang tidak jarang aku sakiti hatinya, sebagai wujud rasa terimakasihku atas kasih sayang, perhatian dan pengorbanan yang telah diberikan. Ya Allah berikanlah kasih sayang sebagaimana kasih sayang yang engkau miliki, bukannya pintu-pintu hikmah, syukur dan maafmu untuk keduanya. Ya Allah, janganlah engkau mengambilnya ke sisi-Mu kecuali dijalan



yang benar. Jangan hukumi mereka dengan keadilanmu, hukumlah mereka dengan cintamu.

Pada kesempatan ini pula, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini dalam bentuk bantuan moril maupun materiil, yaitu:

1. Bapak Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. H. Muhammad Ali, SE., MS.
2. Bapak Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin DR. H. Abdul HAMid Habbe, SE, M,Si
3. Dosen Pembimbing I Drs. H. Muallimin, M.Si dan Pembimbing II Rahmawati HS, SE, M.Si, Ak yang tetap sabar dalam memberikan arahan dan masukan sehingga skripsi ini bisa diselesaikan dengan baik,
4. Manajemen, staf, dan karyawan PT. PLN (PERSERO) WILAYAH SUL-SEL, SUL-TRA, SUL-BAR yang telah membantu penulis untuk mengumpulkan data sebagai bahan penyusunan skripsi.
5. Seluruh keluarga tercinta khususnya pamanku tersayang Drs. Syahrir, M.Si, Ak yang telah sangat banyak membantu penulis dalam menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. "Walaupun sering *pote-pote* tapi kusayang' ta degh"
6. Special buat "Papulkw Tersayang", yang tak pernah bosan menemani dan memotivasiku untuk menyelesaikan skripsi ini, "I Will Always Luv U"

7. Keluarga kecilku di angkatan 2007 FEB UNHAS , khususnya Nurfitriyanti SE, Nur Adlia Nawir, SE Murtafiah, SE,. *Dragonfly Community*" , Nina, Tami, Wachyu, Erman, Elling, Udin, Makmur SE, Anwar SE, Ucup, Ijonk, dan Indra, yang telah mengiringi proses pendewasaan diriku sebagai manusia biasa, sehingga aku memahami bahwa hidup hanyalah sebuah pilihan, semoga kesuksesan senantiasa berpihak pada kita semua, dan semoga kita semua tetap konsisten terhadap konsekuensi dari nilai yang terbangun selama ini.

Penulis menyadari dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat kelemahan dan kekurangan karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki penulis, untuk itu diharapkan saran dan kritik yang membangun dari pembaca.

Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Amin.....

Makassar, Februari 2012

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan	ii
Abstrak.....	iv
Kata Pengantar.....	v
Daftar Isi	viii
Daftar Gambar.....	xii
Daftar Tabel.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	4
1.3.1 Tujuan Penelitian	4
1.3.2 Manfaat Penelitian	4
1.4 Sistematika Penulisan.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban.....	7
2.2 Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban.....	8



2.3 Pengertian dan Jenis Pusat Pertanggungjawaban.....	9
2.3.1 Pengertian Pusat pertanggungjawaban.....	9
2.3.2. Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban.....	10
2.4 Syarat-syarat Penerapan Akuntansi Peratanggungjawaban.....	14
2.5 Anggaran.....	15
2.6 Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali.....	19
2.7 Sistem Akuntansi Biaya / Klasifikasi dan Kode Rekening.....	22
2.8 Efisiensi Pengendalian Biaya.....	23
2.8.1 Pengertian Pengendalian Biaya.....	23
2.8.2 Cara Pengendalian Biaya.....	24
2.9 Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Biaya.....	27
2.10 Kerangka Pikir.....	29
BAB III METODE PENELITIAN	30
3.1 Lokasi Penelitian	30
3.2 Jenis dan Sumber Data	30
3.3.1 Jenis Data	30
3.3.2 Sumber Data	30
3.4 Metode Pengumpulan Data	31
3.5 Metode Analisis Data	32

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	35
4.1 Sejarah Kelistrikan Sulselrabar Makassar.....	35
4.2 Visi, Misi, dan Motto	37
4.2.1 Falsafah Perusahaan.....	37
4.2.2 Visi Perusahaan.....	37
4.2.3 Misi Perusahaan.....	37
4.2.4 Motto Perusahaan.....	37
4.3 Uraian Umum.....	39
4.4 Struktur Organisasi Perusahaan.....	47
BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN	50
5.1 Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada PT. PLN (Persero) Wilayah SULSELRABAR	51
5.1.1 Struktur Organisasi, Pendelegasian Wewenang, dan Identifikasi Pusat Pertanggungjawaban.....	51
5.1.2 Penyusunan Anggaran Perusaha.....	55
5.1.3 Biaya Terkendali Dan Tidak Terkendali.....	57
5.1.4 Sistem Akuntansi Biaya.....	58
5.1.5 Sistem Pelaporan Biaya Kepada Manajer Yang Bertanggungjawab dan Sistem Reward.....	59

5.2 Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya.....	66
5.3 Efisiensi Pengendalian Biaya.....	67
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	71
6.1 Kesimpulan	71
6.2 Saran.....	72

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pikir.....	29
Gambar 4.1 Mekanisme Kerja Organisasi dari PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar.....	49
Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar.	50

DAFTAR TABEL

Tabel 5.1 Laporan Pertanggungjawaban Anggaran Dan Realisasi Biaya Tahun

2010..... 60



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini pertumbuhan dan persaingan badan usaha semakin meningkat, sehingga perusahaan harus mencari metode pengendalian agar usaha yang dijalankan dapat berkembang. Kondisi ini menyebabkan semakin tingginya kebutuhan akan informasi dalam usaha pengambilan keputusan. Maka peranan akuntansi pun semakin dibutuhkan terutama untuk memperoleh informasi tersebut. Akuntansi biaya sebagai salah satu konsep yang ada mencoba memberikan solusi terhadap kebutuhan informasi tersebut, khususnya informasi yang berhubungan dengan pengendalian biaya.

Demi kelangsungan hidup perusahaan, maka sebaiknya perlu dilakukan pengendalian terhadap biaya-biaya yang akan dikeluarkan dan mengurangi biaya-biaya yang tidak efektif dalam kegiatannya. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan akuntansi pertanggungjawaban guna menunjang pengendalian biaya. Semakin baik penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan maka akan semakin baik pula pengendalian biaya, dan pengendalian biaya yang baik akan memudahkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai.

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan serta pelaporan aset, biaya, dan pendapatan dilakukan sesuai dengan bidang pertanggungjawaban di dalam

sebuah perusahaan. Tujuannya agar ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggung jawab atas penyimpangan aset, biaya, dan pendapatan yang dianggarkan (Mulyadi, 1997).

PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar merupakan perusahaan milik negara yang bergerak dibidang kelistrikan memiliki target dalam proses operasionalnya, baik sektor, cabang, serta anak perusahaan PT PLN sendiri. PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar merupakan perusahaan yang memasok kebutuhan listrik bagi masyarakat Sul-Sel, Sul-Tra, dan Sul-Bar.

PT PLN (Persero) adalah perusahaan yang padat modal sehingga berbagai investasi yang dilakukan oleh perusahaan untuk menunjang kegiatan operasional perusahaan perlu mendapat perhatian pihak manajemen. Selain itu sebagai satu-satunya perusahaan yang diberi hak monopoli untuk memproduksi listrik negara, PT. PLN (Persero) mengeluarkan biaya produksi yang sangat besar untuk dapat memasok kebutuhan listrik bagi masyarakat. Karena itu, tuntutan untuk melakukan kegiatan operasional secara efisien dan efektif semakin besar sehingga perlu ada pengawasan dan pengelolaan atas berbagai biaya operasional serta investasi yang dilakukan oleh perusahaan.

Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang merupakan suatu sistem untuk mengendalikan tanggungjawab tiap unit kerja atau departemen yang lebih dikenal dengan istilah Pusat Pertanggungjawaban. Dengan dibentuknya pusat-pusat pertanggungjawaban diharapkan manajer dapat menilai tanggungjawab dan

mengukur prestasi para anggotanya secara objektif atas tugas yang didelegasikan kepadanya. Hal ini akan membantu manajemen dalam mengambil keputusan atas pengendalian biaya-biaya yang ada sehingga pada akhirnya tujuan perusahaan dapat tercapai. Pengendalian yang dilakukan oleh manajemen merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen untuk menilai tanggungjawab tiap unit kerja atas hasil pekerjaan yang didelegasikan kepadanya, yaitu melalui pengendalian atas investasi yang dilakukan, biaya yang dikeluarkan, dan pendapatan serta laba yang dihasilkan dari tiap-tiap unit kerja yang bersangkutan

Dari uraian di atas dan melihat pentingnya pengendalian suatu biaya, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai, **“Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Biaya (Studi Kasus pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan yang akan diangkat adalah:

1. Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar ?
2. Bagaimana efisiensi pengendalian biaya yang dilaksanakan pada PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar ?

1.3 Batasan Masalah

Ada empat jenis pusat pertanggungjawaban, digolongkan menurut sifat input dan/atau output moneter yang diukur untuk tujuan pengendalian (Anthony dan Govindarajan, 2009), yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi. Namun dalam penulisan ini penulis membatasi permasalahan dengan mengangkat pusat biaya sebagai pembahasan dalam penulisan ini.

1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.4.1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Memberikan penjelasan tentang pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban pada PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar.
2. Mengevaluasi efisiensi pengendalian biaya pada PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar.

1.4.2. Manfaat Penelitian

Penulis melakukan penelitian pada perusahaan ini dengan harapan agar penelitian dapat berguna bagi semua pihak, antara lain :

a. Bagi perusahaan :

Sebagai bahan masukan guna perbaikan atau sumbangan pemikiran kepada manajemen mengenai sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan dalam perusahaan. Agar perusahaan dapat lebih meningkatkan efisiensi pengendalian biaya.

b. Bagi Akademisi

Sebagai bahan wacana maupun bahan referensi dalam karya tulis ilmiah mengenai topik atau variabel yang diteliti.

c. Bagi penulis :

Dapat dijadikan bahan perbandingan antara teori yang didapat dari bangku kuliah dengan praktik yang terjadi di lapangan.

d. Bagi pembaca :

Dapat menambah pengetahuan tentang konsep dan fungsi akuntansi pertanggungjawaban.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memperoleh gambaran yang utuh mengenai penulisan skripsi ini, maka dalam penulisan dibagi menjadi lima bab, dengan rincian sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Bab ini membahas tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II Telaah Pustaka

Bab ini menjelaskan tentang dasar-dasar teori yang menyangkut penelitian ini yaitu mengenai pengertian akuntansi pertanggungjawaban, syarat akuntansi pertanggungjawaban, karakteristik akuntansi pertanggungjawaban, hubungan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya, penelitian terdahulu, dan kerangka pemikiran.



BAB III Metode Penelitian

Bab ini menjelaskan tentang variabel penelitian, definisi operasional, objek penelitian, jenis dan sumber data, metode dalam pengumpulan data serta analisis data.

BAB IV Gambaran Umum Perusahaan

Bab ini menguraikan tentang sejarah berdirinya perusahaan, gambaran secara umum perusahaan, visi dan misi, struktur organisasi, dan unit bisnis serta anak perusahaannya.

BAB V Hasil dan Pembahasan

Bab ini berisi tentang analisis, serta pembahasan hasil penelitian tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya.

BAB V Penutup

Bab ini berisi tentang simpulan dan saran dari hasil penelitian yang telah dilakukan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Seorang pimpinan diharapkan mampu memantau seluruh kegiatan operasi perusahaannya secara langsung. Namun, semakin kompleksnya kegiatan suatu perusahaan menyebabkan pimpinan tak lagi mampu memantau seluruh kegiatan perusahaan secara langsung. Oleh karena itu, diperlukan adanya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab melalui penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Dengan akuntansi pertanggungjawaban, pimpinan dapat mengendalikan tanggung jawab tiap unit kerja atau pusat pertanggungjawaban.

Ada beberapa pendapat mengenai definisi akuntansi pertanggungjawaban, antara lain dikemukakan oleh Hansen dan Mowen (2009:229) adalah sebagai berikut :

“Akuntansi pertanggungjawaban adalah alat fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan melalui empat elemen penting, yaitu pemberian tanggung jawab, pembuatan ukuran kinerja atau *benchmarking*, pengevaluasian kinerja, dan pemberian penghargaan.

Akuntansi pertanggungjawaban bertujuan memengaruhi perilaku dalam cara tertentu sehingga seseorang atau kegiatan perusahaan akan disesuaikan untuk mencapai tujuan bersama.”

Sedangkan menurut Mulyadi (1997:188) definisi akuntansi pertanggungjawaban adalah :

“Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan serta pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggung jawab atas penyimpangan biaya dan/ atau pendapatan yang dianggarkan.”

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang membandingkan rencana (anggaran) dengan tindakan (hasil sesungguhnya) dari setiap pusat pertanggungjawaban yang digunakan untuk mengukur kinerja seseorang dan/atau suatu departemen dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban Menurut Mulyadi (1997:186), yaitu:

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban.
2. Standar ditetapkan sebagai tolok ukur kinerja manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu.
3. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran.
4. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi.

2.2. Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan aset, pendapatan dan/atau biaya yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggung jawab

terhadap pusat pertanggungjawaban tertentu. Informasi ini dapat berupa informasi historis yang berupa aset, pendapatan dan/atau biaya masa lalu, dan dapat pula berupa informasi masa yang akan datang. Informasi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran. Sedangkan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa lalu bermanfaat sebagai (Mulyadi, 1997):

1. Penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban
2. Memotivasi manajer

2.3 Pengertian dan Jenis Pusat Pertanggungjawaban

2.3.1 Pengertian Pusat Pertanggungjawaban

Dalam organisasi perusahaan, penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolok ukur kinerjanya (Putri, 2005).

Definisi pusat pertanggungjawaban menurut Hansen dan Mowen (2009:560) adalah :**“Pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) merupakan suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggung jawab terhadap serangkaian kegiatan kegiatan tertentu.”**

Menurut Anthony dan Govindarajan (2009:171) pusat pertanggungjawaban adalah “organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan.”

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit dari organisasi yang dikepalai oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap hasil dari aktivitas yang dilakukan oleh unit tersebut.

2.3.2 Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban

Dalam organisasi perusahaan, penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolok ukur kinerjanya. Suatu pusat pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran. Masukan suatu pusat pertanggungjawaban yang dinyatakan dalam satuan uang disebut dengan pendapatan. Hubungan antara masukan dan keluaran suatu pusat pertanggungjawaban mempunyai karakteristik tertentu. Hampir semua masukan suatu pusat pertanggungjawaban dapat diukur secara kuantitatif, namun tidak semua keluaran pusat pertanggungjawaban dapat diukur secara kuantitatif.

Ada empat jenis pusat pertanggungjawaban, digolongkan menurut sifat input dan/atau output moneter yang diukur untuk tujuan pengendalian (Anthony dan Govindarajan, 2009):

A. Pusat pendapatan

Di pusat pendapatan, suatu output (yaitu, pendapatan) diukur secara moneter, akan tetapi tidak ada upaya formal yang dilakukan untuk mengaitkan input (yaitu, beban atau biaya) dengan output. Pada



umumnya, pusat pendapatan merupakan unit pemasaran/penjualan yang tak memiliki wewenang untuk menetapkan harga jual dan tidak bertanggung jawab atas harga pokok penjualan dari barang-barang yang mereka pasarkan. Penjualan atau pesanan aktual diukur terhadap anggaran dan kuota, dan manajer dianggap bertanggung jawab atas biaya yang terjadi secara langsung di dalam unitnya, akan tetapi ukuran utamanya adalah pendapatan.

B. Pusat biaya

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang inputnya diukur secara moneter, namun outputnya tidak. Pusat biaya (*cost center*), manajer departemen atau divisi disertai tanggung jawab untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan otoritas untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi biaya tersebut. Pusat biaya merupakan jenis pusat pertanggungjawaban yang digunakan secara luas. Hal ini karena bidang-bidang di mana manajer mempunyai tanggung jawab dan otoritas atas biaya dapat diidentifikasi dengan cepat pada sebagian besar perusahaan. Besar atau kecilnya pusat biaya tergantung pada aktivitas-aktivitasnya.

Manajer pusat biaya perlu memastikan bahwa tugas-tugas yang diembannya dituntaskan dalam batasan yang diperkenankan oleh anggaran atau biaya standar. Manajer pusat biaya memakai biaya standar dan anggaran yang fleksibel untuk mengendalikan biaya. Apabila selisih

dari standar bersifat signifikan, manajemen haruslah menginvestigasi aktivitas-aktivitas pusat biaya dalam upaya menentukan apakah biaya di luar kendali, atau sebaliknya, standar biayanya yang memang perlu direvisi. Manajer pusat biaya tidak membuat keputusan menyangkut penjualan ataupun jumlah aset tetap yang diinvestasikan pada pusat biaya tersebut. Kinerja pusat biaya terutama diukur berdasarkan efisiensi dan mutu. Kendatipun demikian, minimisasi biaya mungkin saja dilakukan dengan mengorbankan mutu dan volume produksi sehingga mengakibatkan tidak adanya keharmonisan dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Untuk menanggulangi tendensi ini perlu ditetapkan jenis dan banyaknya produksi yang dikehendaki serta standar mutu yang diisyaratkan.

Terdapat dua cara beroperasinya pusat biaya. Beberapa pusat biaya diberikan sejumlah tetap sumber daya (anggaran) dan diminta menghasilkan sebanyak mungkin keluaran dari sejumlah sumber daya tersebut. Pengelolaan pusat biaya lainnya adalah dengan meminimalkan biaya-biaya seraya menghasilkan suatu kuantitas keluaran tertentu. Oleh karena itu, mutu produk yang diproduksi dalam pusat-pusat biaya harus dipantau.

Ada dua jenis umum dari pusat biaya, yaitu:

a. Pusat biaya teknik

Pusat biaya teknik memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Input-inputnya dapat diukur secara moneter.
2. Input-inputnya dapat diukur secara fisik.
3. Jumlah dolar optimum dan input yang dibutuhkan untuk memproduksi satu unit output dapat ditentukan.

b. Pusat biaya kebijakan

Pusat biaya kebijakan meliputi unit-unit administratif dan pendukung (seperti, akuntansi, hukum, hubungan industrial, hubungan masyarakat, sumber daya manusia), operasi litbang, dan hampir semua aktivitas pemasaran. Output dari pusat biaya ini tidak bisa diukur secara moneter.

C. Pusat laba

Ketika kinerja finansial suatu pusat pertanggungjawaban diukur dalam ruang lingkup laba (yaitu, selisih antara pendapatan dan biaya), maka pusat ini disebut sebagai pusat laba (*profit center*). Laba merupakan ukuran kinerja yang berguna karena laba memungkinkan manajemen senior untuk dapat menggunakan satu indikator yang komprehensif, dibandingkan jika harus menggunakan beberapa indikator (beberapa di antaranya menunjuk ke arah yang berbeda).

Manajer pusat laba diukur kinerjanya dari selisih antara pendapatan dengan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan tersebut. Oleh karena itu dalam pusat laba, masukan maupun keluarannya diukur dalam satuan rupiah untuk menghitung laba yang dipakai sebagai



pengukur kinerja manajernya. Suatu pusat pertanggungjawaban merupakan pusat laba jika manajemen puncak menghendaki untuk mengukur keluaran pusat pertanggungjawaban tersebut dalam satuan rupiah dan manajer pusat pertanggungjawaban tersebut diukur kinerjanya atas dasar selisih antara pendapatan dengan biayanya.

D. Pusat investasi

Di unit usaha yang lain, laba dibandingkan dengan aktiva yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut. Pusat pertanggungjawaban ini disebut sebagai pusat investasi. Ukuran prestasi manajer pusat investasi dapat berupa rasio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut.

2.4 Syarat-syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi dalam Putri (2005) untuk dapat diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban ada lima syarat, yaitu:

1. Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen.
2. Anggaran biaya yang disusun untuk tiap tingkatan manajemen.
3. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya (*controllability*) biaya oleh manajemen tertentu dalam operasi.
4. Terdapatnya susunan kode rekening perusahaan yang dikaitkan dengan kewenangan pengendalian pusat pertanggungjawaban.

5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggung jawab
(*responsibility reporting*)

2.5 Anggaran

Dalam pengelolaan perusahaan, manajemen menetapkan tujuan atau sasaran dan kemudian membuat rencana kegiatan untuk mencapai tujuan atau sasaran tersebut. Dampak keuangan yang diperkirakan akan terjadi sebagai akibat dari rencana kerja tersebut kemudian disusun dan dievaluasi melalui proses penyusunan anggaran. Setelah anggaran disusun dan kemudian dilaksanakan, akuntansi biaya berfungsi untuk memberikan umpan balik kepada manajemen mengenai konsumsi sumber daya dalam pelaksanaan rencana kegiatan. Perbandingan dan analisis biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan memberikan informasi bagi manajemen untuk memungkinkan mereka mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi dari rencana kegiatan, yang pada gilirannya dapat digunakan oleh manajemen sebagai dasar untuk melakukan tindakan koreksi.

Menurut Anthony dan Govindarajan dalam Tjakrawala dan Krista (2005:73) anggaran didefinisikan sebagai "alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. "

Suatu anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan biaya yang direncanakan untuk tahun itu. Anggaran memiliki karakteristik-karakteristik sebagai berikut (Anthony dan Govindarajan, 2005):

1. Anggaran mengestimasi potensi laba dari unit bisnis tersebut.
2. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah non moneter .
3. Biasanya meliputi waktu selama satu tahun. Dalam bisnis-bisnis yang sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor musiman, mungkin ada dua anggaran per tahun.
4. Merupakan komitmen manajemen; manajer setuju untuk menerima tanggung jawab atas pencapaian tujuan-tujuan anggaran.
5. Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran.
6. Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi-kondisi tertentu.
7. Secara berkala, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran, dan varians dianalisis serta dijelaskan.

Sedangkan menurut Anthony dan Govindrajan berdasarkan pusat-pusat pertanggungjawaban, anggaran dibagi menjadi tiga jenis, yaitu :

1. Anggaran biaya

Anggaran biaya dapat dibagi ke dalam dua macam, yaitu :

- a) Anggaran yang menyangkut pengeluaran terukur (*engineered expenses*). Dalam pusat tanggung jawab, di mana keluaran dapat diukur.



- b) Anggaran yang menyangkut pengeluaran diskresioner (*discretionary expenses*), di pusat tanggung jawab, di mana keluaran tidak dapat diukur.

2. Anggaran pendapatan

Anggaran pendapatan mempunyai karakteristik berikut, yaitu :

- a) Anggaran ini dirancang untuk mengukur efektifitas pemasaran.
- b) Manajer pemasaran tidak dapat dituntut untuk sepenuhnya bertanggung jawab atas pencapaian sasaran yang dianggarkan seperti halnya dengan anggaran biaya.

3. Anggaran laba

Anggaran laba divisi digunakan oleh manajemen puncak :

- a. Untuk mereview unjuk kerja keuangan perusahaan total yang diharapkan untuk tahun mendatang dan untuk mengambil tindakan tertentu bila unjuk kerja tersebut tidak memuaskan.
- b. Untuk merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan keseluruhan perusahaan.
- c. Untuk berperan serta dalam perencanaan divisi.
- d. Untuk ikut mengendalikan, setidaknya-tidaknya sebagian divisi anggaran disusun untuk memenuhi berbagai tujuan tertentu.

Penyusunan anggaran operasi mempunyai empat tujuan utama (Anthony dan Govindarajan, 2005):

- 1. Untuk menyesuaikan rencana strategis.

tersedia yang digunakan untuk mengukur berbagai nilai sumber daya yang tersedia untuk setiap manajer yang berperan penting dalam usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan dalam usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan dalam tahun anggaran.

2.6. Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali

Tanggung jawab yang diminta tiap departemen terhadap manajer pusat pertanggungjawaban adalah tanggung jawab atas biaya yang dapat mereka kendalikan secara langsung. Dengan demikian, manajer tiap pusat pertanggungjawaban tersebut dapat mengidentifikasi pendapatan dan biaya yang berada di bawah pengawasannya (*controllable*) dan yang tidak berada di bawah pengawasannya (*uncontrollable*). Hanya biaya dan pendapatan yang terkendali saja yang menjadi tanggung jawab tiap manajer pusat pertanggungjawaban (Putri,2005).

Definisi biaya terkendali menurut Daljono (2009:21) adalah :

“Biaya di mana manajer dapat mempengaruhi ada tidaknya dan besar kecilnya biaya tersebut. Apabila seorang manajer tidak dapat mempengaruhi suatu biaya melalui kebijakannya, maka biaya tersebut merupakan biaya tak terkendali bagi manajer tersebut.”

Semua biaya atau semua kegiatan yang menimbulkan biaya harus mendapat otorisasi dari orang-orang yang bertanggung jawab pada kegiatan tersebut. Oleh karena itu, semua biaya dapat dikendalikan pada tingkat manajemen tertentu. Jika suatu biaya tidak dapat dikendalikan pada tingkat

tersebut. Seorang manajer mungkin tidak mempunyai wewenang dalam memutuskan perolehan barang atau jasa, baik harga maupun jumlahnya, namun dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah pemakaiannya.

3. Meskipun seorang manajer tidak dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakan langsungnya sendiri, ia dapat juga dibebani biaya tersebut, jika manajemen puncak menghendaki agar ia menaruh perhatian, sehingga ia dapat membantu manajer lain yang bertanggung jawab untuk mempengaruhi biaya tersebut.

Mulyadi (1997:165) juga mengemukakan bahwa biaya tidak terkendalikan dapat diubah menjadi biaya terkendalikan melalui dua cara yang saling berkaitan:

1. Mengubah dasar pembebanan dari alokasi ke pembebanan langsung.

Biaya yang dialokasikan kepada suatu pusat pertanggungjawaban dengan dasar yang sembarang, tidak dapat dimintakan pertanggungjawaban kepada manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan, sehingga biaya tersebut merupakan biaya tidak terkendalikan bagi manajer tersebut. Untuk mengubah menjadi biaya terkendalikan, biaya tersebut harus dibebankan sedemikian rupa kepada pusat pertanggungjawaban tertentu, sehingga biaya tersebut dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

2. Mengubah letak tanggung jawab pengambilan keputusan.

Pengubahan biaya tidak terkendalikan menjadi biaya terkendalikan dapat pula dilakukan dengan cara mendelegasikan wewenang untuk pengambilan keputusan dari manajemen puncak kepada manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Dengan demikian, manajer pusat pertanggungjawaban yang sebelumnya tidak mempunyai wewenang untuk mempengaruhi biaya tertentu, dengan diterimanya wewenang dari manajemen puncak, akan dalam posisi dapat mempengaruhi biaya tersebut secara signifikan. Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, semua biaya yang terkendalikan oleh manajer tingkat bawah, dipandang juga terkendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang membawahnya.

2.7. Sistem Akuntansi Biaya/Klasifikasi dan Kode Rekening

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, biaya dan pendapatan dikumpulkan dan dilaporkan untuk setiap jenjang manajemen. Agar dapat terlaksana dengan baik, maka diperlukan suatu bagan perkiraan yang diberi kode tertentu yang memuat perkiraan-perkiraan yang ada di neraca maupun pada perhitungan laba-rugi. Proses ini mengakibatkan setiap tingkatan manajemen atau setiap bagian dalam perusahaan yang merupakan pusat pertanggungjawaban akan dibebani dengan biaya yang terjadi di dalamnya. Biaya tersebut harus dipisahkan menjadi biaya terkendali dan tidak terkendali berdasarkan

kepentingannya di dalam laporan keuangan dan dalam persiapan pembuatan laporan (Putri, 2005).

Untuk memudahkan di dalam proses pengolahan data, rekening-rekening perlu diberi kode karena dengan begitu data akan lebih mudah diidentifikasi. Dalam system akuntansi kode yang digunakan biasanya adalah angka, huruf, atau kombinasi keduanya (Ayuningtyas, 2006). Oleh karena biaya yang terjadi dikumpulkan untuk setiap tingkat manajemen, maka biaya-biaya tersebut harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkat-tingkat manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat pertanggungjawaban dan akan dibebani dengan biaya-biaya yang terjadi di dalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendali dan biaya yang tidak terkendali.

2.8 Efisiensi Pengendalian Biaya

2.8.1 Pengertian Pengendalian Biaya

Pengendalian biaya adalah tindakan yang dilakukan untuk mengarahkan aktivitas agar tidak menyimpang dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengendalian biaya ini dapat dilakukan melalui anggaran biaya yang secara kontinu diadakan pengawasan secara analisis terhadap penyimpangan yang terjadi sehingga dapat diketahui penyebab terjadinya penyimpangan atas selisih tersebut kemudian

dilakukan tindak lanjut agar kerugian yang terjadi relatif kecil (Trisnawati, 2006).

Tanggung jawab atas pengendalian biaya terletak pada pihak yang bertanggungjawab atas penyusunan anggaran untuk biaya yang dikendalikannya. Walaupun sebenarnya tanggung jawab penuh dari suatu organisasi terletak pada manajer. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Matz dkk (Kusumardani, 2007) bahwa tanggung jawab atas pengendalian biaya harus diserahkan kepada personel yang juga bertanggungjawab atas penyusunan anggaran untuk biaya yang dikendalikannya. Tanggung jawab ini hanya terbatas pada biaya yang dapat dikendalikan, dan prestasi kerja setiap personel harus diukur dengan membandingkan biaya yang sebenarnya terjadi dengan biaya yang dianggarkan.

2.8.2 Cara Pengendalian Biaya

Untuk mencapai efisiensi dalam suatu perusahaan diperlukan suatu pengendalian karena dengan pengendalian, biaya yang dikeluarkan bisa ditekan seminimal mungkin. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara (Kusumardani, 2007):

a) Pengurangan biaya

Terdapat tiga kemungkinan cara untuk meningkatkan laba yaitu

1. Meningkatkan volume penjualan.
2. Meningkatkan harga penjualan.

3. Mengurangi biaya.

Oleh sebab itu, salah satu cara di atas yang dapat digunakan untuk pencapaian efisiensi dengan cara mengurangi biaya, di mana tindakan tersebut merupakan bagian dari pengendalian biaya. Pengurangan biaya dimaksudkan dengan mengerahkan segala usaha untuk menggunakan semuanya secara lebih efektif dan efisien agar diperoleh lebih banyak hasil dengan biaya yang sedikit.

b) Penggunaan biaya standar

Jika biaya sesungguhnya menyimpang dari biaya standar, maka yang dianggap benar adalah biaya standar sepanjang asumsi-asumsi yang mendasari penentuannya tidak berubah.

Langkah-langkah yang harus ditempuh dalam pengendalian biaya dengan menggunakan standar adalah sebagai berikut :

1. Menetapkan perbedaan antara standar dengan pelaksanaan yang sesungguhnya.
2. Menganalisis sebab-sebab terjadi perbedaan.
3. Mengambil tindakan perbaikan untuk mengendalikan biaya sesungguhnya yang tidak memuaskan, agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Kaitannya dengan pengendalian biaya, biaya standar mempunyai manfaat sebagai berikut:

1. Memberikan tolok ukur yang lebih baik mengenai prestasi pelaksanaan.
2. Memungkinkan dipergunakannya prinsip pengecualian (*principle of exception*) dengan akibat penghematan waktu.
3. Memungkinkan laporan yang segera atas informasi pengendalian biaya.
4. Standar berlaku sebagai inisiatif bagi karyawan.

c) Pemusatan sumber daya hasil

Pemusatan sumber daya pada hasil adalah pengendalian biaya yang terbaik dan paling efektif. Bagaimana pun juga biaya tidak terjadi dengan sendiri.

Biaya selalu dikeluarkan paling tidak dengan maksud tertentu untuk mencapai suatu hasil.

d) Penggunaan anggaran

Anggaran dapat digunakan sebagai tolok ukur, sebagai pembandingan untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti. Dengan membandingkan antara apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja ataukah kurang sukses bekerja.

2.9 Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Biaya

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. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan/atau biaya yang menjadi tanggung jawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan/atau biaya tersebut menurut manajer yang bertanggung jawab (Mulyadi, 1997).

Dengan adanya anggaran dan laporan pertanggungjawaban yang digunakan untuk menilai kinerjanya jika kinerja yang dinilai baik maka manajer secara individual akan diberi penghargaan sehingga manajer termotivasi untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya dan jika kinerja yang dinilai tidak baik maka manajer secara individual akan diberi hukuman atau sanksi sehingga manajer termotivasi untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya.

Laporan pertanggungjawaban harus dinyatakan dalam bentuk yang sederhana. Jika laporan tersebut terlalu kompleks maka manajer akan mengalami kesulitan dalam menganalisis kegiatan operasi perusahaan. Laporan pertanggungjawaban harus menyajikan jumlah anggaran dan jumlah aktual dari pendapatan dan biaya yang dapat dikendalikan. Penyimpangan-penyimpangan yang terjadi harus menjadi perhatian yang penting. Komunikasi regular antara

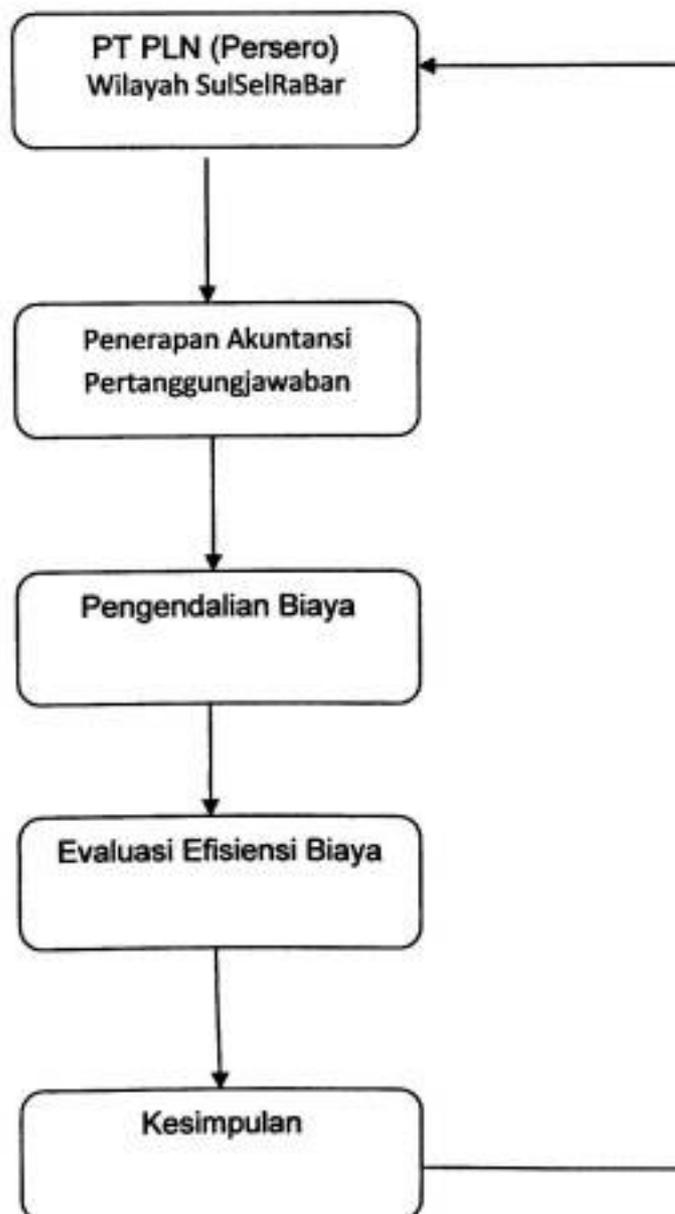
penyajian laporan dengan pengguna laporan pertanggungjawaban harus selalu dilakukan untuk memastikan relevansi dari informasi yang disajikan tersebut. Lebih lanjut, laporan pertanggungjawaban harus diterbitkan dengan dasar waktu yang tepat. Di dalam penyajian laporan pertanggungjawaban selisih yang terjadi antara aktual dengan anggaran harus dianalisis dan diselidiki sebab terjadinya. Selisih dapat disebabkan oleh kesalahan atau penyimpangan di dalam pelaksanaan atau karena standarnya sendiri yang salah.

Dengan mengetahui sebab terjadinya selisih, manajemen dapat menentukan tindakan korektif yang perlu dilakukan dan penghargaan/hukuman yang pantas diberikan kepada manajer yang bersangkutan (Ayuningtyas, 2006).

2.10 Kerangka Pikir

Kerangka pikir merupakan arah penelitian yang dilakukan oleh penulis dan digambarkan dalam skema berikut ini:

Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian



Sumber: Data Diolah

Dari kerangka pikir di atas, dapat dijelaskan bahwa bagaimana perusahaan menerapkan akuntansi pertanggungjawaban anggaran sehingga perusahaan dapat menetapkan pembagian unit-unit organisasi dengan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab secara jelas dan tegas. Informasi pertanggungjawaban sangat penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi atau perusahaan karena informasi ini menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya

Dalam pengendalian biaya, sistem akuntansi pertanggungjawaban menggolongkan, mencatat, meringkas, dan melaporkan biaya-biaya yang dihubungkan dengan tingkatan-tingkatan manajemen yang bertanggung jawab. Dan dalam pengevaluasian efisiensi biaya dalam suatu perusahaan diperlukan suatu pengendalian karena dengan pengendalian, biaya yang dikeluarkan bisa ditekan seminimal mungkin. Kemudian hasil dari penelitian ini nantinya akan memberikan feedback pada perusahaan tersebut.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini menggunakan data yang bersumber dari PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar.

3.2 Jenis dan Sumber Data

3.2.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Data kualitatif, yaitu data – data yang berupa keterangan teoritis, penjelasan, baik yang berasal dari pimpinan, personalia maupun staf yang berhubungan dengan penelitian.
2. Data kuantitatif, yaitu data-data pendukung perhitungan dan pengendalian biaya yang berkaitan dengan masalah yang ada, seperti anggaran yang telah disusun dan realisasinya serta laporan pertanggungjawaban

3.2.2 Sumber Data

Sumber data dari penelitian ini adalah:

- a. Data primer: merupakan data yang berasal dari sumber pertama yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan yang diteliti. Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk



menjawab pertanyaan penelitian. Data primer dapat berupa opini subjek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian. Dalam penelitian ini data primer yang dikumpulkan berasal dari opini subjek yang diperoleh dari hasil wawancara.

- b. Data sekunder: merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan dan tidak dipublikasikan.

3.3 Metode Pengumpulan Data

a. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh data sekunder. Untuk membekali diri akan teori akuntansi pertanggungjawaban, kondisi-kondisi yang dibutuhkan sebagai syarat dapat diterapkannya sistem ini pada perusahaan, serta teori-teori lain yang dapat membantu penulis dalam menjawab pertanyaan penelitian yang telah ditentukan sebelumnya, maka dilakukan studi kepustakaan dengan cara membaca literatur-literatur tentang sistem akuntansi pertanggungjawaban.

b. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Untuk memperoleh gambaran yang sesungguhnya tentang hal-hal yang berkaitan dengan efisiensi penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban,

penulis melakukan penelitian langsung pada PT. PLN (Persero). Data yang didapat dari lapangan berasal dari pengamatan dan pengambilan data melalui wawancara dengan mengajukan pertanyaan langsung oleh pewawancara kepada responden, kemudian jawaban-jawaban responden dicatat / direkam.

3.4 Metode Analisis

Adapun metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif komparatif yaitu menggambarkan penerapan system akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya pada perusahaan dan membandingkan dengan menggunakan teori-teori tentang akuntansi pertanggungjawaban dengan mengacu pada 5 syarat sebagaimana dikemukakan Mulyadi (2001 : 140):

1. Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggungjawab tiap tingkatan manajemen.
2. Anggaran biaya yang disusun untuk tiap-tiap tingkatan manajemen .
3. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat tidaknya dikendalikan oleh manajemen tertentu dalam organisasi
4. Sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi
5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab.

Berdasarkan 5 syarat diatas, maka metode analisisnya berupa

1. Mengevaluasi struktur organisasi terkait dengan pembagian tugas dan tanggungjawab tiap tingkatan manajemen.

2. Mengevaluasi anggaran biaya yang disusun untuk tiap tingkatan manajemen.
3. Penggolongan biaya antar biaya terkendali dan biaya tidak terkendali.
4. Mengevaluasi system akuntansi biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi
5. Mengevaluasi sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab.

Dalam analisis ini penulis melakukan pemahaman akan kondisi-kondisi yang ada dalam perusahaan, kemudian melakukan analisis perbedaan-perbedaan yang terjadi, dan menentukan apakah perbedaan-perbedaan itu menyangkut hal-hal yang mendasar, dari analisis ini dapat disimpulkan tentang efisiensi penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban, serta memberikan saran-saran yang tepat mengenai penerapannya di masa yang akan datang.

Rumus yang digunakan untuk mengukur efisiensi biaya adalah sebagai berikut:

Rasio realisasi biaya terhadap anggaran:

$$\text{Persentase} = \frac{\text{Realisasi biaya}}{\text{Anggaran biaya}} \times 100\%$$

$$\text{Varians} = \frac{\text{Anggaran biaya} - \text{Realisasi biaya}}{\text{Anggaran biaya}} \times 100\%$$

$$\text{Efisiensi Biaya} = \text{Anggaran biaya} - \text{Realisasi biaya}$$

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Sejarah Kelistrikan Sulselrabar Makassar

Berikut ini merupakan tahun-tahun penting dalam sejarah kelistrikan di Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, dan Sulawesi Barat :

Pada Tahun 1914 dibangun pembangkit listrik yang pertama di Makassar menggunakan mesin uap yang dikelola oleh suatu lembaga yang disebut *Electriciteit Weizen* berlokasi di Pelabuhan Makassar. Tahun 1925 Dibangun pusat listrik Tenaga Uap (PLTU) dengan kapasitas 2 MW di tepi sungai Jeneberang daerah Pandang-Pandang, Sungguminasa dan hanya mampu beroperasi hingga tahun 1957.

Dibangun Pusat Listrik Tenaga Diesel (PLTD) yang berlokasi di bekas lapangan sepak bola Bontoala yang dikelola *N. V. Nederlands Gas Electriciteit Maatschappij (N.V. NEGEM)* di tahun 1946. Kemudian tahun 1949 Seluruh pengelolaan kelistrikan dialihkan ke *N.V. Ovesseese Gas dan Electriciteit Gas dan Electriciteit Maatschappij (N.V. OGEM)*.

Pada Tahun 1957 perusahaan ketenagalistrikan di kota Makassar dinasionalisasi oleh Pemerintah RI dan dikelola oleh Perusahaan Listrik Negara (PLN) Makassar namun wilayah operasi terbatas hanya di kota Makassar dan daerah luar kota Makassar antara lain Majene, Bantaeng, Bulukumba, Watampone dan Palopo untuk pusat pembangkitnya ditangani oleh PLN Cabang luar kota dan pendistribusiannya oleh PT. MPS (Maskapai

untuk Perusahaan-perusahaan Setempat). PLN Makassar inilah kelak merupakan cikal bakal PT. PLN (Persero) Wilayah VIII sebagaimana yang kita kenal dewasa ini. PLN Pusat membentuk unit PLN Exploitasi VI pada tahun 1961 dengan wilayah kerja meliputi Propinsi Sulawesi Selatan dan Sulawesi Tenggara yang berkedudukan di Makassar. Pada tahun 1973 Berdasarkan Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Tenaga Listrik No. 01/PRT/1973 tentang Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas Perusahaan Umum, PLN Exploitasi VI berubah menjadi PLN Exploitasi VIII.

Menteri Pekerjaan Umum dan Tenaga Listrik mengeluarkan Peraturan Menteri No. 013/PRT/1975 sebagai pengganti Peraturan Menteri No. 01/PRT/1973 tahun 1975 yang didalamnya disebutkan bahwa perusahaan mempunyai unsur pelaksana yaitu Proyek PLN Wilayah. Oleh karena itu, Direksi Perum Listrik Negara menetapkan SK No. 010/DIR/1976 yang mengubah sebutan PLN Exploitasi VIII menjadi PLN Wilayah VIII.

Tahun 1994 Berdasarkan PP No. 23 tahun 1994 maka status PLN Wilayah VIII berubah menjadi Persero maka juga berubah namanya menjadi PT. PLN (Persero) Wilayah VIII. Perubahan ini mengandung arti bahwa PLN semakin dituntut untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Tahun 2001 Sejalan dengan kebijakan restrukturisasi sektor tenaga listrikan, PT PLN (Persero) Wilayah VIII diarahkan menjadi *Strategic Business Unit/Investment Centre* dan sebagai tindak lanjut, sesuai dengan Keputusan Direksi PT PLN (Persero) No 01. K/010/DIR/2001 tanggal 8 Januari 2001, PT PLN (Persero) Wilayah VIII berubah menjadi PT PLN (Persero) Unit Bisnis Sulawesi Selatan dan

Tenggara II. Tahun 200x Wilayah Sulsel & Sultra, dan kemudian pada tahun 2006 Berubah menjadi PT PLN (Persero) Wilayah Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara dan Sulawesi Barat.

4.2 Visi, Misi Dan Motto

4.2.1 Falsafah Perusahaan.

Pembawa kecerahan dan kegairahan dalam kehidupan masyarakat yang produktif

4.2.2 Visi Perusahaan

Diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh kembang, unggul dan terpercaya dengan bertumpu pada Potensi Insani.

4.2.3 Misi Perusahaan

- a) Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan, dan pemegang saham.
- b) Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
- c) Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
- d) Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

4.2.4 Motto Perusahaan

Listrik untuk Kehidupan yang Lebih Baik (*Electricity for a Better Life*)

Nilai-Nilai Perusahaan

- Saling percaya (*Mutual Trust*)
 - Integritas (*Integrity*)
 - Peduli (*Care*)
 - Pembelajar (*Learner*)
- a. Peka-tanggap terhadap kebutuhan pelanggan
Senantiasa berusaha untuk tetap memberikan pelayanan yang dapat memuaskan kebutuhan pelanggan secara cepat, tepat dan sesuai.
 - b. Penghargaan pada harkat dan martabat manusia
Menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia dengan segala kelebihan dan kekurangannya serta mengakui dan melindungi hak-hak asasi dalam menjalankan bisnis.
 - c. Integritas
Menjunjung tinggi nilai kejujuran, integritas, dan obyektifitas dalam pengelolaan bisnis.

d. Kualitas produk

Meningkatkan kualitas dan keandalan produk secara terus-menerus dan terukur serta menjaga kualitas lingkungan dalam menjalankan perusahaan.

e. Peluang untuk maju

Memberikan peluang yang sama dan seluas-luasnya kepada setiap anggota perusahaan untuk berprestasi dan menduduki posisi sesuai dengan kriteria dan kompetensi jabatan yang ditentukan.

f. Inovatif

Bersedia berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan sesama anggota perusahaan, menumbuhkan rasa ingin tahu serta menghargai ide dan karya inovatif.

g. Mengutamakan kepentingan perusahaan

Konsisten untuk mencegah terjadinya benturan kepentingan dan menjamin di dalam setiap keputusan yang diambil ditujukan demi kepentingan perusahaan.

h. Pemegang saham

Dalam pengambilan keputusan bisnis akan berorientasi pada upaya meningkatkan nilai investasi pemegang sah.

4.3 Uraian Umum

Organisasi PLN Wilayah Sulsel, Sultra dan Sulbar sebagai Kantor Induk dipimpin oleh seorang General Manager dengan dibantu oleh 6 (enam) Manajer Bidang, yaitu :

1. Manajer Bidang Perencanaan

Bertanggung jawab atas tersusunnya perencanaan kerja, sistem manajemen kerja, perencanaan investasi dan pengembangan aplikasi sistem informasi untuk mendukung upaya pengusahaan tenaga listrik yang memiliki efisiensi, mutu dan keandalan yang baik serta upaya pencapaian sasaran dan ketersediaan kerangka acuan pelaksanaan kerja.

Adapun uraian tugas dalam bidang ini adalah ;

- a. Menyusun perencanaan wilayah, RUPTL (Rencana Umum Pengembangan Tenaga Listrik), RJP (Rencana Jangka Panjang), RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan), Rencana pengembangan sistem ketenaga listrikan.
- b. Menyusun sistem manajemen kinerja unit-unit kerja;
- c. Menyusun metode evaluasi kelayakan investasi dalam melakukan penilaian finansialnya.
- d. Menyusun program pengembangan aplikasi sistem informasi
- e. Menyusun dan mengelola manajemen mutu.
- f. Menerapkan tata kelola perusahaan yang baik.
- g. Menyusun laporan manajemen di bidangnya.

2. Manajer Bidang Pembangkitan

Bertanggung jawab atas penyusunan strategi, standar operasi dan pemeliharaan, standar desain konstruksi dan kebijakan manajemen termasuk keselamatan ketanagalistrikan untuk menjamin kontinuitas pengusahaan tenaga listrik dengan efisiensi serta mutu dan keandalan yang baik dan dukungan logistik bagi operasional pengusahaan tenaga listrik di unit pelaksana.

Adapun uraian tugas dari bidang ini adalah :

- a. Menyusun strategi pengoperasian dan pemeliharaan sistem pembangkit, transmisi dan jaringan distribusi serta membina penerapannya.
- b. Menyusun standar untuk penerapan dan pengujian peralatan pembangkit, transmisi dan distribusi serta standar operasi dan pemeliharaan sistem pembangkit, transmisi dan jaringan distribusi.
- c. Menyusun standar desain dan kriteria konstruksi pembangkit, transmisi, jaringan distribusi dan peralatan kerjanya serta membina penerapannya.
- d. Melakukan pengendalian susut energi listrik dan gangguan pada sistem pembangkitan, transmisi, distribusi serta saran perbaikannya.
- e. Menyusun metoda kegiatan konstruksi dan administrasi pekerjaan serta membina penerapannya.



- f. Menyusun kebijakan manajemen sistem pembangkitan, transmisi dan jaringan distribusi..
- g. Menyusun kebijakan manajemen pengadaan dan perbekalan pembangkitan, transmisi dan distribusi serta membina penerapannya.
- h. Menyusun kebijakan manajemen lingkungan dan keselamatan ketenagalistrikan serta membina penerapannya.
- i. Menyusun pengembangan sarana komunikasi dan otomatisasi operasi pembangkitan, transmisi dan jaringan distribusi.
- j. Menyusun, memantau dan mengevaluasi ketentuan data induk pembangkit, transmisi dan jaringan distribusi.
- k. Musulan RKAP yang terkait dengan bidangnya.
- l. Menyusun laporan manajemen di bidangnya.

3. Manajer Bidang Transmisi & Distribusi

Bertanggungjawab atas koordinasi, penganalisaan, pengevaluasian dan mengambil keputusan strategis bidang distribusi serta mempertanggungjawabkan ke dalam laporan kinerja dan Manajemen untuk mendukung kelancaran operasional perusahaan dan berorientasi terhadap kebutuhan pelanggan.

4. Manajer Bidang Niaga & Pelayanan Pelanggan

Bertanggung jawab atas upaya pencapaian target pendapatan dari penjualan tenaga listrik, pengembangan pemasaran yang berorientasi kepada kebutuhan pelanggan serta transaksi pembelian tenaga listrik yang memberikan nilai tambah bagi perusahaan, serta ketersediaan standar

pelaksanaan kerja dan terciptanya interaksi kerja yang baik antara unit-unit pelaksana.

Adapun uraian tugas dari Bidang Niaga ini adalah :

a. Menyusun

- Ketentuan dan strategi pemasaran.
- Perencanaan penjualan energi dan rencana pendapatan.

b. Mengevaluasi harga jual beli tenaga listrik.

c. Menghitung biaya penyediaan tenaga listrik.

d. Menegosiasikan harga jual beli tenaga listrik.

e. Menyusun :

- Strategi pengembangan pelayanan pelanggan.
- Standar dan produk pelayanan.
- Ketentuan Data Induk Pelanggan (DIL) dan Data Induk Saldo (DIS).
- Konsep kebijakan sistem informasi pelayanan pelanggan.

f. Melakukan pengendalian DIS dan opname saldo piutang.

g. Mengkoordinasikan pelaksanaan penagihan kepada pelanggan tertentu, antara lain TNI/POLRI dan instansi vertikal.

h. Mengkaji pengelolaan pencatatan meter dan menyusun rencana penyempurnaannya.

i. Menyusun mekanisme interaksi antar unit pelaksana.

j. Menyusun rencana pengembangan usaha baru serta pengaturannya.

- k. Membuat usulan RKAP bersama dengan Bidang Perencanaan dan Bidang lainnya.
- l. Menyusun dan mengelola manajemen mutu.
- m. Menerapkan tata kelola perusahaan yang baik.
- n. Menyusun laporan manajemen di bidangnya.

5. Manajer Bidang Keuangan

Bertanggung jawab atas penyelenggaraan atas pengelolaan anggaran dan keuangan unit usaha sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen keuangan yang baik, pengelolaan pajak dan asuransi yang efektif serta penyajian laporan keuangan dan akuntansi yang akurat dan tepat waktu.

Adapun tugas dalam bidang keuangan ini adalah :

- a. Menyusun kebijakan anggaran dan proyeksi keuangan perusahaan.
- b. Mengendalikan anggaran investasi dan anggaran operasi.
- c. Mengendalikan aliran kas pendapatan.
- d. Mengendalikan aliran kas pembiayaan.
- e. Melakukan pengelolaan keuangan.
- f. Melakukan analisis dan evaluasi laporan keuangan unit-unit.
- g. Menyusun laporan keuangan konsolidasi.
- h. Menyusun laporan rekonsoliasi keuangan.
- i. Menyusun dan menganalisa kebijakan resiko dan penghapusan asset.
- j. Melakukan pengelolaan pajak dan asuransi.

- k. Membuat usulan RKAP bersama dengan Bidang Perencanaan dan Bidang lainnya.
- l. Menyusun dan mengelola manajemen mutu.
- m. Menerapkan tata kelola perusahaan yang baik.
- n. Menyusun laporan manajemen di bidangnya.

5. Manajer Bidang Keuangan

Bertanggung jawab atas penyelenggaraan atas pengelolaan anggaran dan keuangan unit usaha sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen keuangan yang baik, pengelolaan pajak dan asuransi yang efektif serta penyajian laporan keuangan dan akuntansi yang akurat dan tepat waktu.

Adapun tugas dalam bidang keuangan ini adalah :

- a. Menyusun kebijakan anggaran dan proyeksi keuangan perusahaan.
- b. Mengendalikan anggaran investasi dan anggaran operasi.
- c. Mengendalikan aliran kas pendapatan.
- d. Mengendalikan aliran kas pembiayaan.
- e. Melakukan pengelolaan keuangan.
- f. Melakukan analisis dan evaluasi laporan keuangan unit-unit.
- g. Menyusun laporan keuangan konsolidasi.
- h. Menyusun laporan rekonsoliasi keuangan.
- i. Menyusun dan menganalisa kebijakan resiko dan penghapusan asset.
- j. Melakukan pengelolaan pajak dan asuransi.



B. Komunikasi, Hukum dan Adminstrasi.

Bertanggung jawab atas penyelenggaraan pengelolaan administrasi kesekretariatan, komunikasi masyarakat dan hukum, dan pengelolaan keamanan, sarana dan prasarana kantor serta pembinaan lingkungan untuk mendukung kelancaran kerja organisasi.

Adapun tugas dari Bidang Komunikasi, Hukum dan Administrasi ini adalah

1. Mengelola :

- Serifikasi asset.
- Dokumentasi dan perpustakaan.
- Administrasi kesekretariatan, protokol dan rumah tangga kantor induk.

2. Mengelola :

- Komunikasi kemasyarakatan dan pelanggan.
- Fasilitas dan prasarana kerja.
- Sistem keamanan dan pengamanan kantor.

3. Mengelola program bina/peduli lingkungan.

4. Melakukan advokasi hukum dan peraturan Perusahaan.

5. Membuat usulan RKAP yang terkait dengan bidangnya.

6. Menyusun dan mengelola manajemen mutu.

7. Menerapkan tata kelola perusahaan yang baik.

Masih dibawah General Manager terdapat 2 (dua) jabatan setara

Manajer Bidang, yaitu :

- a. Auditor Internal
- b. P2K (pejabat pembuat komitmen)

3 (tiga) Sektor pembangkitan, yaitu :

- a. Sektor Tello
- b. Sektor Bakaru
- c. Sektor Kendari

2(dua) unit Pengatur yaitu :

- Area Pengatur & Penyalur Beban (AP2B) Sistem Sulsel
- Area Pengatur Distribusi (APD) Makassar

Sementara itu secara operasional untuk melayani pelanggan

terdapat 9 (sembilan) Cabang yaitu :

- Cabang Makassar
- Cabang Kendari
- Cabang Pare-Pare
- Cabang Watampone
- Cabang Bulukumba
- Cabang Pinrang
- Cabang Palopo
- Cabang Bau-Bau
- Cabang Mamuju

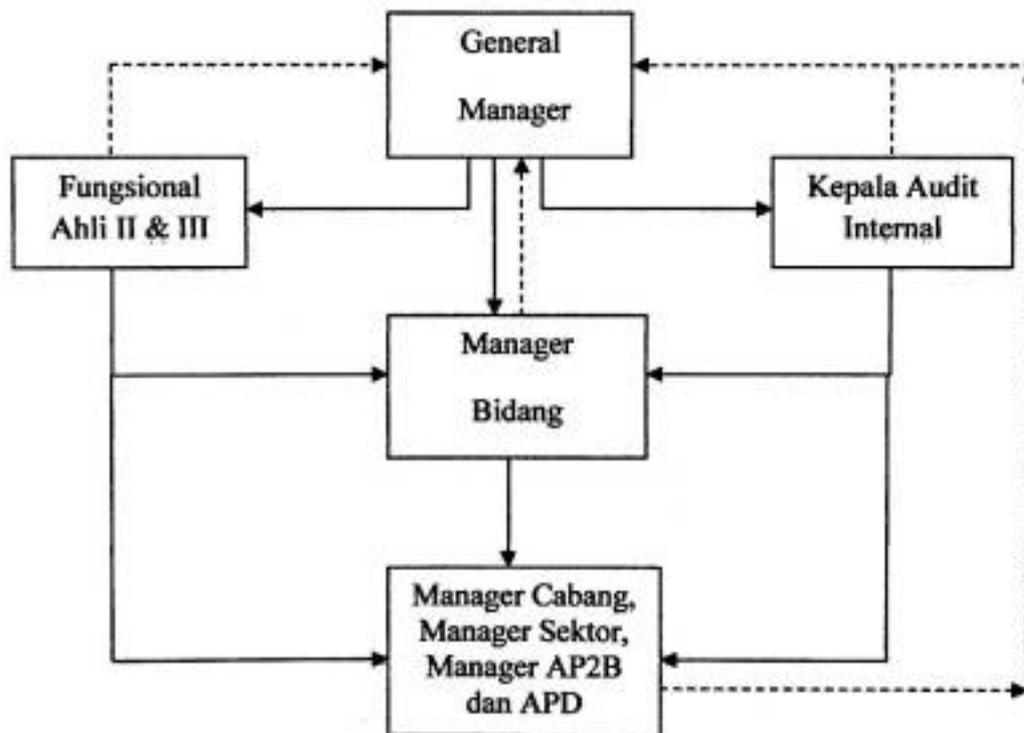
4.4 Struktur Organisasi Perusahaan

Organisasi merupakan alat yang dibentuk untuk mencapai tujuan perusahaan, baik tujuan jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang. Sementara itu struktur organisasi mencerminkan pembagian tugas dari berbagai bagian yang terdapat dalam organisasi tersebut, agar tidak terjadi tumpang tindih dalam melaksanakan tugas oleh para karyawan.

Sebagai perusahaan Negara yang bergerak di bidang kelistrikan mempunyai struktur organisasi yang menggambarkan batas-batas tugas dan tanggung jawab serta hak dari setiap tingkatan jabatan dalam lingkungan PT PLN (Persero) Wilayah Sulsel, Sultra, dan Sulbar itu sendiri, ini dimaksudkan agar setiap karyawan PT PLN mengetahui sampai dimana hak dan kewajibannya serta kepada siapa ia harus bertanggung jawab, baik secara langsung maupun tidak langsung. Hal ini sangat penting untuk menghindari kerancuan di dalam PT PLN (Persero) itu sendiri.

Proses alur kerja pada dari PT PLN (Persero) Wilayah Sulsel, Sultra, dan Sulbar (Sultan Batara) dapat dilihat pada skema berikut ini

Gambar 4.1 Mekanisme Kerja Organisasi dari PT PLN (Persero) Wilayah Sulsel, Sultra, dan Sulbar

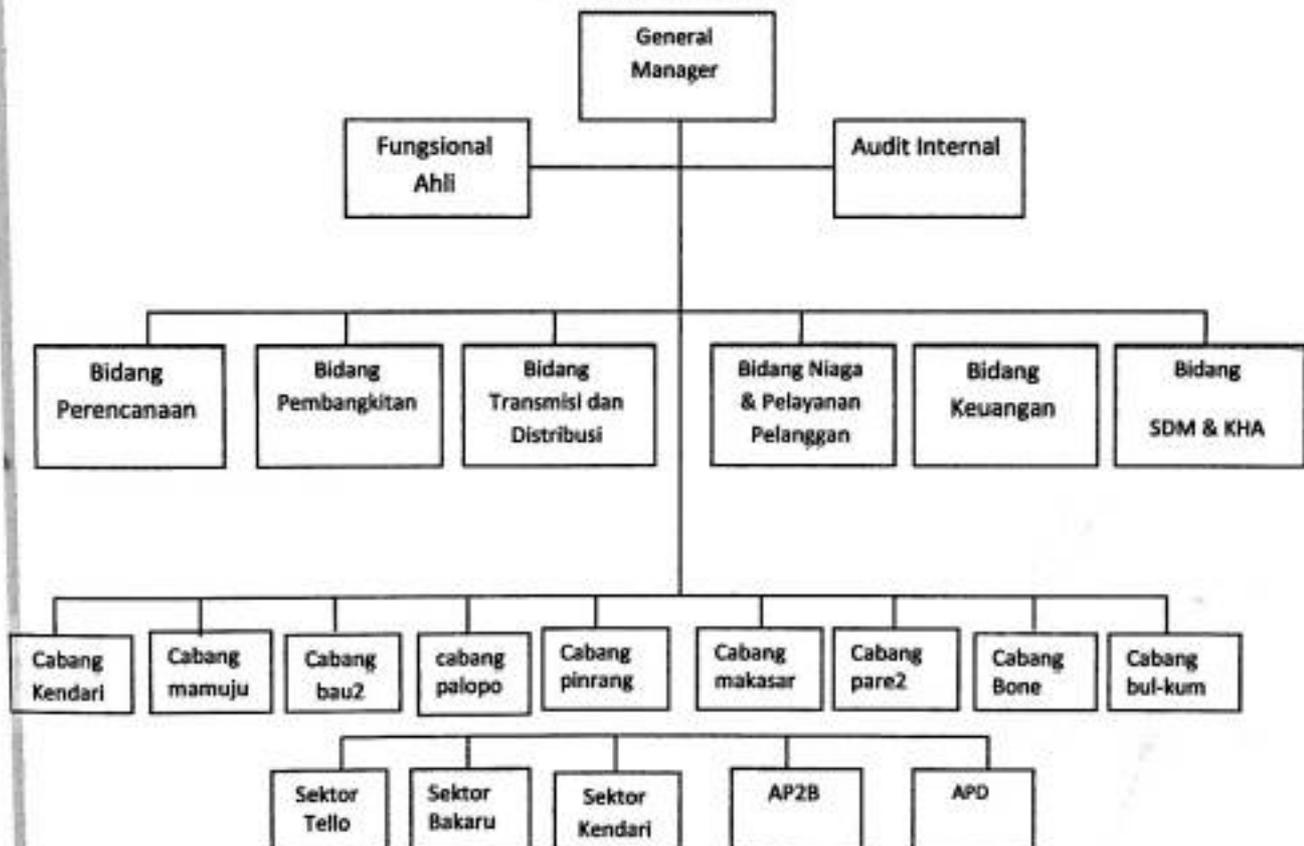


Keterangan : —————> alur Pelimpahan Tugas/Pekerjaan
 - - - - -> alur Pertanggungjawaban Tugas/Pekerjaan

Sumber : PT. PLN (Persero) Wilayah Sul-Sel, Sul-Tra, Sul-Bar

Adapun struktur organisasi dari PT PLN (Persero) Wilayah Sulsel, Sultra, dan Sulbar (Sultan Batara) dapat dilihat pada skema berikut ini

Gambar 4.2 Struktur Organisasi dari PT PLN (Persero) Wilayah Sulsel, Sultra, dan Sulbar



Sumber : PT. PLN (Persero) Wilayah Sul-Sel, Sul-Tra, Sul-Bar

BAB V

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1 Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar

5.1.1 Struktur Organisasi, Pendelegasian Wewenang dan Identifikasi Pusat Pertanggungjawaban

Struktur organisasi pada PT. PLN Wilayah Sulselrabar Makassar ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi dimana menetapkan secara tegas wewenang dan tanggungjawab dari setiap tingkatan manajemen dalam bagian serta hubungan komando perusahaan. Karena akan mencerminkan pembagian wewenang dan tanggungjawab masing-masing.

Struktur organisasi PLN Wilayah Sulselrabar sebagai kantor wilayah dipimpin oleh seorang General Manager dengan dibantu 6(enam) manager bidang yaitu;

1. Manager Bidang Perencanaan membawahi
 - Perencanaan korporat
 - Perencanaan system
 - System informasi
2. Manager Bidang Pembangkitan membawahi
 - Operasi pembangkitan
 - Pemeliharaan pembangkitan

- Engineering pembangkitan
3. Manager Bidang Transmisi dan Distribusi membawahi
 - Alat pengukur dan pembatas
 - Penyaluran
 - Ophar distribusi
 4. Manager Bidang Niaga & Pelayanan Pelanggan membawahi
 - Bagian pemasaran
 - Bagian Komersial
 5. Manager Bidang Keuangan membawahi
 - Anggaran dan pendanaan
 - Keuangan
 - Akuntansi
 - Pengelolaan pendapatan
 6. Manager Bidang SDM dan KHA membawahi
 - Administrasi umum dan fasilitas
 - Hukum dan komunikasi
 - Pengembangan organisasi dan SDM
 - Administrasi SDM

Struktur organisasi pada PT. PLN Wilayah Sulselrabar Makassar ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi dimana menetapkan secara tegas wewenang dan tanggungjawab dari setiap tingkatan manajemen



dalam bagian serta hubungan komando perusahaan. Karena akan mencerminkan pembagian wewenang dan tanggungjawab masing-masing.

Efektivitas organisasi untuk mewujudkan tujuan perusahaan sangat ditentukan oleh pengorganisasian sumber daya manusia di dalam memanfaatkan sumber daya lain melalui struktur organisasi. PT. PLN (Persero) telah menyusun struktur organisasi dengan cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari adanya penggambaran secara jelas pembagian wewenang dan tanggung jawab untuk tiap tingkatan manajemen dan hubungan kerja antar bagian-bagian dalam perusahaan. Dengan adanya struktur organisasi memungkinkan keberhasilan program perencanaan dan pengendalian yang ditetapkan perusahaan.

PT. PLN (Persero) dalam kegiatan operasionalnya telah mendelegasikan wewenang dan tanggungjawab dari manajemen tingkat atas kepada manajemen yang berada dibawahnya. Oleh karena itu, penulis dapat menyimpulkan bahwa PT. PLN (Persero) telah menerapkan struktur atau bagan organisasi yang baik untuk memenuhi suatu bentuk pertanggungjawaban biaya terkait dengan penyusunan anggaran biaya.

Dengan adanya pembagian kerja yang jelas serta struktur pertanggungjawaban yang membagi pusat-pusat pertanggungjawaban menurut fungsinya, maka struktur organisasi PT. PLN (Persero) mendukung system akuntansi pertanggungjawaban.

Suatu pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk membantu pencapaian tujuan suatu organisasi sebagai suatu keseluruhan. Dalam prakteknya, suatu pusat pertanggungjawaban diberi tanggung jawab berdasarkan spesialisasi dan bidang yang ditempatinya. Struktur organisasi PT. PLN (Persero) telah membagi bagian kerja atas pusat-pusat pertanggungjawaban, yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi.

Penelitian ini pembahasan hanya dipusatkan terhadap pusat biaya, di mana PT. PLN (Persero) telah mengidentifikasi pusat biaya sebagai berikut :

1. Manajer Bidang Perencanaan

Bertanggung jawab atas tersusunnya perencanaan kerja, sistem manajemen kerja, perencanaan investasi dan pengembangan aplikasi sistem informasi untuk mendukung upaya pengusahaan tenaga listrik yang memiliki efisiensi, mutu dan keandalan yang baik serta upaya pencapaian sasaran dan ketersediaan kerangka acuan pelaksanaan kerja.

2. Manajer Bidang Keuangan

Bertanggung jawab atas penyelenggaran atas pengelolaan anggaran dan keuangan unit usaha sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen keuangan yang baik, pengelolaan pajak dan asuransi yang

efektif serta penyajian laporan keuangan dan akuntansi yang akurat dan tepat waktu.

3. Manajer Bidang Transmisi & Distribusi

Bertanggungjawab atas koordinasi, penganalisaan, pengevaluasian dan mengambil keputusan strategis bidang distribusi serta mempertanggungjawabkan ke dalam laporan kinerja dan Manajemen untuk mendukung kelancaran operasional perusahaan dan berorientasi terhadap kebutuhan pelanggan.

Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa struktur organisasi perusahaan telah memenuhi salah satu karakteristik akuntansi pertanggungjawaban yaitu adanya identifikasi pusat-pusat pertanggungjawaban.

5.1.2 Penyusunan Anggaran perusahaan

Anggaran dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan juga sebagai alat pengendalian. Suatu pengendalian biaya yang efektif ditunjang dengan adanya anggaran yang disusun sesuai dengan tingkat manajemen dalam organisasi. Dengan adanya susunan organisasi yang memiliki pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas, perusahaan dapat menetapkan pihak yang bertanggung jawab jika terjadi penyimpangan dalam anggaran.

Keberhasilan program anggaran terutama akan ditentukan cara pembuatan anggaran itu sendiri. Anggaran PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar merupakan suatu rencana kegiatan operasional yang dinyatakan dalam satuan keuangan (moneter), dan atas dasar program yang telah ditetapkan dalam PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar untuk periode satu tahun.

Anggaran PT. PLN (Persero) memuat tentang kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan yang penyusunannya berdasarkan tiap pusat pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan. Proses anggaran pada PT. PLN (Persero) dimulai dari pengajuan surat permintaan otorisasi anggaran yang telah diatur dalam keputusan General Manager.

Penyusunan anggaran dilakukan dengan pendekatan *Top Down* dan *Bottom Up*. Pimpinan perusahaan terlebih dahulu menetapkan kebijakan yang memuat target operasional perusahaan periode yang akan datang sebagai dasar manajer untuk menyusun anggaran. Berdasarkan target operasional tersebut para manajer yang dibantu oleh para bawahannya mengajukan usulan anggaran yang diperlukan dalam melaksanakan aktivitas operasional. Dengan adanya partisipasi dari manajemen level bawah dalam proses penetapan anggaran, maka anggaran yang dibuat akan lebih baik karena disesuaikan dengan kondisi yang ada di lapangan sehingga diharapkan mampu meningkatkan pengendalian.

Anggaran yang dibuat oleh PT. PLN (Persero) bersifat realistis dan tidak kaku. Anggaran yang telah ada dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi perusahaan yang mungkin berubah.

5.1.3 Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali

Manajer memiliki wewenang sehingga dapat mengendalikan sesuatu yang berada di bawah kewenangannya. Oleh sebab itu, ada atau tidaknya wewenang manajer dapat mempengaruhi secara signifikan terhadap suatu biaya. Biaya dapat dikelompokkan menjadi dua golongan: (1) biaya terkendali dan (2) biaya tidak terkendali oleh manajer tersebut.

Biaya terkendali adalah biaya yang dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban tertentu dalam jangka waktu tertentu. Suatu biaya tidak akan dapat dipengaruhi secara penuh oleh seorang manajer. Biaya terkendali hanya dapat dipengaruhi secara signifikan dengan wewenang yang dimiliki oleh manajer tertentu. Sedangkan biaya tidak terkendali merupakan biaya yang tidak dapat dipengaruhi secara signifikan oleh seorang manajer pusat pertanggungjawaban tertentu dalam jangka waktu tertentu.

Pemisahan antara biaya-biaya yang terkendali dengan yang tidak terkendali sangat penting untuk menetapkan pusat pertanggungjawaban yang bertanggung jawab atas realisasi dan penyimpangan dari suatu anggaran. Manajemen dapat mengetahui di mana biaya terjadi dan siapa yang harus bertanggung jawab atas realisasi dan penyimpangan pada anggaran biaya.

Anggaran yang dibuat oleh PT. PLN (Persero) bersifat realistis dan tidak kaku. Anggaran yang telah ada dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi perusahaan yang mungkin berubah.

5.1.3 Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali

Manajer memiliki wewenang sehingga dapat mengendalikan sesuatu yang berada di bawah kewenangannya. Oleh sebab itu, ada atau tidaknya wewenang manajer dapat mempengaruhi secara signifikan terhadap suatu biaya. Biaya dapat dikelompokkan menjadi dua golongan: (1) biaya terkendali dan (2) biaya tidak terkendali oleh manajer tersebut.

Biaya terkendali adalah biaya yang dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban tertentu dalam jangka waktu tertentu. Suatu biaya tidak akan dapat dipengaruhi secara penuh oleh seorang manajer. Biaya terkendali hanya dapat dipengaruhi secara signifikan dengan wewenang yang dimiliki oleh manajer tertentu. Sedangkan biaya tidak terkendali merupakan biaya yang tidak dapat dipengaruhi secara signifikan oleh seorang manajer pusat pertanggungjawaban tertentu dalam jangka waktu tertentu.

Pemisahan antara biaya-biaya yang terkendali dengan yang tidak terkendali sangat penting untuk menetapkan pusat pertanggungjawaban yang bertanggung jawab atas realisasi dan penyimpangan dari suatu anggaran. Manajemen dapat mengetahui di mana biaya terjadi dan siapa yang harus bertanggung jawab atas realisasi dan penyimpangan pada anggaran biaya.

Dengan mengetahui tempat biaya dan penanggungjawab biaya, manajemen akan lebih mudah mengendalikan biaya.

Berdasarkan informasi yang penulis dapat dari PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar telah melakukan pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali untuk masing-masing pusat pertanggungjawaban pada perusahaan tersebut.

5.1.4. Sistem Akuntansi Biaya

Biaya yang terjadi akan dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajer maka biaya harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat biaya dan akan dibebani dengan biaya-biaya yang terjadi didalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendalikan dengan biaya tidak terkendalikan. Kode perkiraan diperlukan untuk mengklasifikasikan perkiraan-perkiraan baik dalam neraca maupun dalam laporan rugi laba.

Salah satu syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban adalah adanya klasifikasi dan kode rekening perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat dikatakan bahwa PT. PLN (Persero) Wilayah Sulserabar telah melakukan pengkodean rekening untuk setiap perkiraan dengan cukup memadai. Biaya-biaya yang terjadi dicatat untuk setiap tingkat manajemen, kemudian digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi.

Klasifikasi dan kode rekening PT. PLN (Persero) telah dikaitkan dengan pusat Pertanggungjawaban yang ada di dalam perusahaan. Dengan demikian, kode rekening yang ada telah mencerminkan kewenangan pusat pertanggungjawaban dan mampu memberikan informasi mengenai tempat terjadinya biaya dan manajer yang Bertanggung jawab atas terjadinya biaya tersebut. Pengklasifikasikan kode rekening di PT. PLN (Persero) juga bertujuan untuk memudahkan penyusunan laporan keuangan.

5.1.5 Sistem Pelaporan Biaya Kepada Manajer Yang Bertanggungjawab dan Sistem Reward

Dalam rangka pertanggungjawaban pelaksanaan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP), maka setiap kepala departemen menyusun laporan dan disampaikan kepada manager guna mengetahui pencapaian targetrencana kerja dan anggaran.

Salah satu unsur penting dalam akuntansi pertanggungjawaban adalah laporan pertanggungjawaban kepada manajer yang bertanggung jawab. Laporan pertanggungjawaban berisi informasi yang berguna bagi pengambilan keputusan manajer. Laporan pertanggungjawaban biaya disajikan untuk memungkinkan setiap manajer melakukan pengelolaan biaya. Laporan ini berisi mengenai biaya-biaya yang dianggarkan, biaya yang sebenarnya dan selisihnya. Dengan demikian, manajer memiliki dasar untuk memantau pelaksanaan anggaran.

PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar telah membuat laporan pertanggungjawaban berupa laporan realisasi anggaran tahunan. Pertanggungjawaban tiap pusat pertanggungjawaban dilakukan oleh masing-masing manager pusat pertanggungjawaban yang nantinya akan melaporkan anggaran dan realisasi yang terjadi pada setiap pusat pertanggungjawaban.

Berikut ini contoh tabel laporan pertanggungjawaban PT. PLN (Persero) Wilayah SULSELRABAR Tahun 2011:

Tabel 5.1
Laporan Pertanggungjawaban Anggaran dan Realisasi Biaya Tahun 2010

NO	Rincian	Tahun 2010			
		Target	Realisasi	Variance	
				Rupiah	Persent
I	Biaya Terkendali				
	KEPEGAWAIAN	143.021.456	147.737.478	4.716.022	3%
	Gaji Pegawai	120.138.023	118.189.982	(1.948.041)	-2%
	A Tarif Grade	22.883.433	29.547.496	6.664.063	29%
	B Tunjangan Posisi	19.543.147	20.147.574	604.427	3%
	Beban Pajak	47.022.880	50.024.340	3.001.460	6%
	Tunjangan lain-lain	15.047.321	17.508.519	2.461.198	16%
	A Tunjangan Cuti Tahunan	-	-	-	0%
	B Tunjangan Cuti Besar	4.702.288	5.502.677	800.389	17%
	C Bantuan Pengganti Fasilitas	3.761.830	4.502.191	740.36	20%
	D Perumahan(BPFP)	11.755.720	11.005.355	-750.365	-6%
	E Tunjangan Hari Raya	1.188.242	1.012.127	-176.115	-15%
	Biaya Diklat	20.998.790	19.240.376	(1.758.414)	-8%
	Biaya Perawatan Kesehatan				

F	Instalasi & Mesin	3.718.969	2.897.989	-820.98	-22%
G	Material Swakelola	-	-	-	0%
H	Material Pada Pihak Ketiga	1.301.639	1.022.820	-278.82	-21%
	Jumlah	18.950.071	17.395.266	(1.554.805)	-8%
	Jumlah Keseluruhan	3.915.345.643	3.804.949.956	(110.395.687)	-3%

Sumber : (Data diolah)

Berdasarkan tabel 5.1 terlihat adanya penyimpangan antara anggaran dan realisasi biaya pada tahun 2010 sebagai berikut :

Penyimpangan yang menguntungkan :

Bahan Baku	Rp 144.349.401.000
Biaya Overhead	Rp 1.554.805.000
Total Menguntungkan	Rp 145.904.206.000

Penyimpangan tidak menguntungkan

Kepegawaian	Rp 35.508.519.000
Total Tidak Menguntungkan	Rp 35.508.324.000

Perbandingan antara total *menguntungkan* dan *tidak menguntungkan* menjadi penyimpangan *menguntungkan* sebesar Rp 110.395.687.000 adapun faktor-faktor yang menyebabkan penyimpangan yakni :

1. Biaya Bahan Baku

a. Biaya BBM

Anggaran yang direncanakan Rp 2.032.389.888 dengan realisasi Rp 1.834.321.428, beban BBM mengalami penurunan sebesar 10%, hal ini disebabkan karena adanya rencana pengoperasian mesin 2 x 45 MW di PLTD Takalar dan 1 x 50 MW di PLTD Sektor Tello yang ditargetkan operasi pada tahun 2010, ternyata mesin belum dapat dioperasikan.

b. Minyak Pelumas

Anggaran yang direncanakan Rp 24.515.830.000 dengan realisasi Rp 23.432.601.000 beban minyak pelumas mengalami penurunan sebesar 4%, kebutuhan minyak pelumas sebahagian di ambil dari persediaan.

c. Sewa Mesin

Anggaran yang direncanakan Rp 14.335.000 dengan realisasi Rp 15.591.000 beban untuk sewa mesin mengalami peningkatan 9%, hal ini disebabkan menurunnya debit air di PLTA Bakaru sehingga untuk memenuhi supply daya diambil dari dari sewa mesin.

d. Pembelian Tenaga Listrik

Anggaran yang direncanakan pada pembelian tenaga listrik Rp 1.554.428.289.000 dengan realisasi Rp 1.609.229.321.000, pembelian tenaga listrik mengalami peningkatan 4% hal ini disebabkan menurunnya debit air di PLTA Bakaru sehingga untuk memenuhi supply daya diadakan penambahan pembelian tenaga listrik dari perusahaan listrik swasta.

2. Kepegawaian

Anggaran yang direncanakan Rp 285.047.230.000 dengan realisasi Rp 320.555.749.000, hal disebabkan beban Kepegawaian mengalami peningkatan sebesar Rp. 4.716.022.000 atau 3%, hal ini disebabkan karena adanya pembayaran supplisih gaji pegawai tahun 2009, dan adanya pembayaran bonus/insentif sebesar Rp.30.536.728.000 yang tidak diperhitungkan sebelumnya. Dan juga terjadi peningkatan pada biaya tunjangan lain-lainnya sebesar Rp 3.001.460.000 atau 6% hal ini disebabkan karena adanya peningkatan pada biaya tunjangan tahunan sebesar Rp 2.461.198.000 dan peningkatan pada biaya pemberian iuran kerja sebesar Rp 800.389.000.

3. Biaya Overhead

a. Honorarium

Anggaran yang direncanakan Rp 355.225.000 dengan realisasi Rp 348.271.000, beban honorarium mengalami penurunan sebesar 2%, hal ini disebabkan karena adanya pengurangan jumlah tenaga outsourcing dan juga efisiensi pada biaya lain-lain yaitu pada biaya tenaga kerja outsourcing lainnya atau yang buakan pegawai tetap.

b. Material

Anggaran yang direncanakan Rp 18.594.846.000 dengan realisasi Rp 17.046.995.000, biaya material mengalami penurunan sebesar 8%. hal ini disebabkan karena system baik Pembangkitan, Transmisi, Gardu Induk dan Distribusi beroperasi normal dan gangguan kurang.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa laporan pertanggung jawaban di PT. PLN Persero Wil, Sulselrabar telah cukup memadai, pada kenyataannya kecil kemungkinan biaya yang sesungguhnya terjadi sama dengan biaya yang dianggarkan karena adanya situasi dan kondisi yang berubah – ubah dan terdapat beberapa kemungkinan yang tidak dapat diprediksi sebelumnya, seperti kenaikan harga bahan baku.

Dengan membandingkan antara realisasi biaya dengan anggaran biaya yang terdapat pada laporan pertanggungjawaban, maka akan diperoleh selisih atas biaya tersebut. Apabila terdapat selisih yang menguntungkan, maka manajer tersebut akan mendapat penghargaan atas prestasinya. Sedangkan jika terdapat penyimpangan yang tidak menguntungkan, maka manajer tersebut akan dimintai pertanggungjawaban atas kinerjanya.

Pada PT. PLN (Persero) ada yang disebut Imbalan Kinerja Semester, jika pencapaian sesuai target maka yang bersangkutan akan mendapat IKS full 2 kali dalam 1 tahun. Dan jika tidak akan IKS akan berkurang, dan akan

menjadi kondite penilaian khusus terhadap kariernya misalnya akan diganti dengan yg lebih baik.

5.2 Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu tipe informasi akuntansi manajemen. Akuntansi pertanggungjawaban memfokuskan terhadap pembagian wewenang kepada manajer yang bertanggung jawab. Akuntansi pertanggungjawaban berperan sebagai alat pengendalian biaya dengan menghubungkan biaya dengan bagian di mana biaya tersebut dikeluarkan atau diperoleh oleh manajer yang bertanggungjawab pada bagian tersebut.

Pelaksanaan perencanaan dan pengendalian dalam suatu perusahaan memerlukan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Setiap pusat pertanggungjawaban selalu menetapkan target-target operasional dan anggaran. Dengan membandingkan realisasi dan dengan anggaran, seorang manajer pusat pertanggungjawaban dapat mengetahui apakah pengendalian biaya telah berjalan dengan baik dan telah menggunakan biaya secara efisien.

Melalui akuntansi pertanggungjawaban, biaya dikelompokkan dan dilaporkan untuk tiap tingkatan manajemen yang hanya dibebani dengan biaya-biaya yang berada di bawah pengendaliannya atau yang berada di bawah tanggung jawabnya. Dengan demikian, manajer dapat melakukan pengendalian dan pengawasan atas pengeluaran biaya. Selain itu, biaya juga harus dilaporkan

dan dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Hal ini dapat membantu manajemen dalam melakukan pengendalian biaya dengan menganalisis penyimpangan yang terjadi.

Laporan pertanggungjawaban dapat digunakan sebagai tolok ukur penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan pengendalian biaya karena secara berkala manajemen puncak menerima laporan pertanggungjawaban dari setiap tingkatan manajemen. Dengan demikian, akuntansi pertanggungjawaban mendorong manajer untuk mencapai tujuan pengendalian. Dengan membandingkan antara teori-teori yang telah ada dengan data-data yang didapat dari studi kasus maka dapat dikatakan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar Makasar telah memadai.

5.3 Efisiensi Pengendalian Biaya

Tolok ukur yang digunakan perusahaan untuk mengukur efisiensi dari pengendalian biaya adalah dengan membandingkan antara rencana anggaran dan realisasi. Berikut ini adalah analisis biaya PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar tahun 2010:

1. Biaya Bahan Baku

a. Biaya BBM

Anggaran yang direncanakan Rp 2.032.389.888 dengan realisasi Rp 1.834.321.428, beban BBM mengalami penurunan sebesar 10%,

ini menunjukkan adanya selisih yang menguntungkan yaitu sebesar 198.068.460. Realisasi biaya tidak melebihi anggaran biaya yang direncanakan.

b. Minyak Pelumas

Anggaran yang direncanakan Rp 24.515.830.000 dengan realisasi Rp 23.432.601.000 beban minyak pelumas mengalami penurunan sebesar 4%, ini menunjukkan adanya selisih yang menguntungkan yaitu sebesar 1.083.229. Realisasi biaya tidak melebihi anggaran biaya yang direncanakan.

c. Sewa Mesin

Anggaran yang direncanakan Rp 14.335.000 dengan realisasi Rp 15.591.000 beban untuk sewa mesin mengalami peningkatan 9%, ini menunjukkan adanya selisih yang tidak menguntungkan yaitu sebesar 1.256.000. Realisasi melebihi anggaran biaya yang direncanakan.

d. Pembelian Tenaga Listrik

Anggaran yang direncanakan pada pembelian tenaga listrik Rp 1.554.428.289.000 dengan realisasi Rp 1.609.229.321.000, pembelian tenaga listrik mengalami peningkatan 4% , ini



menunjukkan adanya selisih yang tidak menguntungkan yaitu sebesar Rp. 54.801.032. Realisasi biaya melebihi anggaran biaya yang direncanakan.

2. Kepegawaian

Anggaran yang direncanakan Rp 285.047.230.000 dengan realisasi Rp 320.555.749.000, hal disebabkan beban Kepegawaian mengalami peningkatan sebesar Rp. 4.716.022.000 atau 3%, ini menunjukkan adanya selisih yang tidak menguntungkan yaitu sebesar 35.508.519. Realisasi biaya melebihi anggaran biaya yang direncanakan.

3. Biaya Overhead

a. Honorarium

Anggaran yang direncanakan Rp 355.225.000 dengan realisasi Rp 348.271.000, beban honorarium mengalami penurunan sebesar 2%, ini menunjukkan adanya selisih yang menguntungkan yaitu sebesar 6.954.000. Realisasi biaya tidak melebihi anggaran biaya yang direncanakan.

b. Material

Anggaran yang direncanakan Rp 18.594.846.000 dengan realisasi Rp 17.046.995.000, biaya material mengalami penurunan sebesar 8%. ini menunjukkan adanya selisih yang menguntungkan

yaitu sebesar 1.547.851. Realisasi biaya tidak melebihi anggaran biaya yang direncanakan.

Berdasarkan analisis diatas, maka dapat disimpulkan bahwa biaya yang terjadi pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar sudah efisien. Dimana dapat kita lihat bahwa Perbandingan antara total *menguntungkan* dan *tidak menguntungkan* menjadi penyimpangan *menguntungkan*.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. PLN (Persero) telah memadai. Hal ini dapat dilihat dari:

1. Struktur organisasi yang digunakan perusahaan telah memenuhi syarat diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban karena telah menetapkan secara tegas dan jelas wewenang dan tanggungjawab tiap tingkatan manajemen.
2. Diterapkannya prosedur penyusunan anggaran yang disusun oleh setiap bagian yang bertanggungjawab dalam struktur organisasi.
3. Penggolongan atas biaya terkendali dan tidak terkendali sudah dilaksanakan berdasarkan wewenang yang dimiliki oleh manager setiap pusat pertanggungjawaban untuk dapat mempengaruhi secara signifikansi terhadap biaya-biaya yang terjadi dalam tanggungjawab masing - masing
4. Laporan pertanggungjawaban yang diterapkan perusahaan sudah berjalan dengan baik karena telah membandingkan anggaran dengan realisasi. Laporan pertanggungjawaban yang disusun, dilaporkan setiap periode 1 tahun yang selanjutnya digunakan manajemen untuk melaksanakan pengendalian.
5. Dari hasil analisis laporan pertanggungjawaban biaya pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar tahun 2010, menunjukkan bahwa kinerja setiap manager pusat pertanggungjawaban telah efektif dalam mengelola biaya dan biaya yang

terjadi pada PT. PLN (Persero) telah Efisien, karena terlihat bahwa penyimpangan yang terjadi adalah penyimpangan yang menguntungkan

6.2 Saran

Akuntansi pertanggungjawaban pada PT. PLN (Persero) pada dasarnya telah diterapkan dan dilaksanakan dengan baik. Begitu juga dalam pelaksanaan pengendalian biaya, perusahaan telah melakukan pengendalian dengan cukup baik. Namun masih ditemukan kelemahan dalam perusahaan. Oleh karena itu, penulis mencoba memberikan saran, adapun saran yang bisa dijadikan masukan untuk perusahaan adalah:

1. Setiap penanggungjawab biaya sebaiknya membuat laporan pertanggungjawaban dan mekanisme pengendalian anggaran biaya. Dengan demikian akan tampak dengan jelas biaya-biaya apa saja yang termasuk dalam kendali seorang manager.
2. Manajer sebaiknya melakukan analisis dan koreksi terhadap penyimpangan yang tidak menguntungkan kemudian mengajukan rekomendasi menanggapi penyimpangan materiil yang terjadi.
3. Sebaiknya dibuat kebijakan yang tegas mengenai hukuman kepada manager yang kinerjanya kurang baik. Dengan asumsi bahwa tidak tercapainya target biaya yang ditentukan merupakan kelalaian manager dan kelalaian manager dalam menjalankan aktivitas perusahaan.

4. Apabila ada proyek baru yang muncul dan tidak dianggarkan sebelumnya, sebaiknya diadakan rapat untuk melakukan revisi terhadap anggaran. Hal ini perlu dilakukan karena sangat mempengaruhi kinerja manager yang bersangkutan dan mempunyai dampak negative terhadap perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Anthony, R. N. dan V. Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen Jilid 2*. Jakarta: Salemba Empat.

_____. 2009. *Sistem Pengendalian Manajemen Jilid 1*. Jakarta: Salemba Empat.

Ayuningtyas, S. 2006. *Efisiensi dan Keefektivan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian dan Evaluasi Kinerja Manajemen*. Diakses dari <http://dspace.widyatama.ac.id>. Diakses pada tgl 4 Oktober 2011

Daljono. 2009. *Akuntansi Biaya: Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Galla, A. N. 2009. *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Biaya dan Penilaian Kinerja Pada PT. XYZ Makassar*, skripsi program SI Universitas Hasanuddin Makassar

Hansen, D. R. dan M. M. Mowen. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.

Mulyadi. 1997. *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat, dan Rekayasa, Edisi ke-2*. Yogyakarta : Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.

_____. 2001. *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat, dan Rekayasa, Edisi ke-3*. Yogyakarta : Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.

Nuzulia Yusuf, A. R. 2010. *Tinjauan Atas Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Menyjang Efektifitas Biaya Pemasaran Pada PT. IKI (Persero) Makassar*, skripsi program SI Universitas Hasanuddin Makassar

Putri, D. 2005. *Hubungan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Kinerja Manajer Pusat Investasi (Survei pada Perusahaan Bengkel di Bandung)*. Diakses dari <http://dspace.widyatama.ac.id>. Diakses pada tgl 4 Oktober 2011

Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Penerbit Alfabeta

Trisnawati, S. 2006. *Hubungan Antara Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Efektivitas Pengendalian Biaya (Survei pada 5 Hotel di Kota Tasikmalaya)*. Diakses dari <http://rac.uir.ac.id>. Diakses pada tanggal 4 Oktober 2011.



LAMPIRAN

Daftar Pertanyaan Wawancara

1. Bagaimana struktur organisasi pada PT. PLN dan fungsi serta tugas pokok dari masing-masing bagian dalam organisasi?
2. Pada struktur organisasi di PLN terdapat beberapa unit organisasi dan sub organisasi dimana managernya bertanggungjawab atas biaya yang terjadi, divisi manakah yang diidentifikasi sebagai pusat biaya pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar?
3. Bagaimana tata kerja kantor wilayah PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar?
4. Bagaimna prosedur penyusunan anggaran di PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar dan apa yang menjadi pedoman dalam penyusunan anggaran?
5. Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. PLN yang dimulai dari struktur organisai yang dimiliki hingga pelaporan biaya oleh setiap manager pusat pertanggungjawaban?
6. Criteria apa yang menjadi tolak ukur untuk menilai prestasi manager dalam keberhasilannya dalam merealisasikan anggaran ?
7. Apakah ada pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali ?
8. Apakah ada pengklasifikasian kode rekening untuk setiap perkiraan dalam laporan keuangan perusahaan.
9. Bagaimana contoh laporan pertanggungjawaban perusahaan?