

Skripsi

**PENERAPAN PUSAT BIAYA DALAM PENILAIAN
PRESTASI MANAJER PADA PT. PLN (PERSERO)
WILAYAH II SUMATERA UTARA
MEDAN**

Oleh :

LILI ARMAYANTI

NIM : 97.830. 0017



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2002**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 27/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area



Judul Skripsi : **PENERAPAN PUSAT BIAYA DALAM PENILAIAN PRESTASI MENEJER PADA PT. PLN (PERSERO) WILAYAH II SUMATERA UTARA MEDAN**

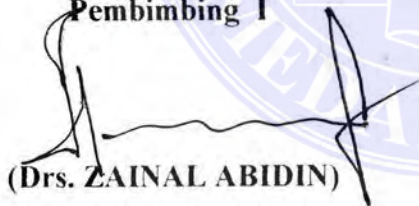
Nama Mahasiswa : **Lili Armayanti**

No. Stambuk : **97 830 0017**

Jurusan : **Akuntansi**


Menyetujui :
Komisi Pembimbing

Pembimbing I



(Drs. ZAINAL ABIDIN)

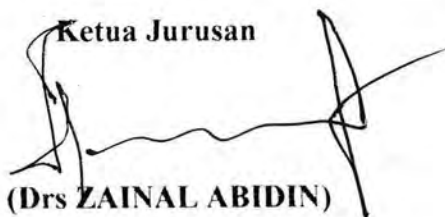
Pembimbing II



Dra. Hj. Rosmaini, Ak

Mengetahui :

Ketua Jurusan



(Drs. ZAINAL ABIDIN)

Dekan



(Drs. SYAHRIANDI, MSi)

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 27/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

RINGKASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan pusat biaya dalam penilaian prestasi manajer pada PT. PLN (PERSERO) Wilayah II Sumatera Utara Medan.

Penulis dalam pengumpulan data yang diperlukan untuk melengkapi Skripsi ini menggunakan metode Penelitian Kepustakaan dan Penelitian Lapangan. Penelitian kepustakaan dilakukan dengan cara mencari data melalui teks book, diktat, majalah dan bacaan lain yang berkaitan dengan topik yang penulis teliti. Sedangkan penelitian lapangan penulis langsung pada objek yang diteliti dengan mengadakan interview, kuisisioner.

Penelitian ini, penulis membandingkan apakah penerapan pusat biaya dalam penilaian prestasi menejer pada PT. PLN (PERSERO) Wilayah II Sumatera Utara Medan telah sesuai dengan teori-teori yang ada yang merupakan dasar dalam analisis dan evaluasi sehingga penulis dapat pengambilan kesimpulan dalam penulisan skripsi ini.

Akhirnya hasil dari penelitian ini dapat digunakan para pimpinan umumnya dan pimpinan yang ada PT. PLN (PERSERO) Wilayah II Sumatera Utara Medan sebagai pertimbangan dalam melakukan penilaian terhadap prestasi manajernya.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT atas berkah karunia-Nya kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan Skripsi ini yang merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.

Penulis dalam kesempatan ini menyadari sepenuhnya bahwa tulisan ini masih jauh dari sempurna. Disamping itu masih banyak kekurangan serta kejanggalan disana sini baik dari bahasa, isi dan tulisan. Untuk itu pada saat ini penulis menginginkan kritik dan saran yang sifatnya membangun dari pada pembaca untuk kesempurnaan tulisan ini.

Pada kesempatan ini penulis dengan segala kerendahan hati tidak lupa mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Rektor Universitas Medan Area.
2. Bapak H. Drs. Syahriandi M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
3. Bapak Drs. Zainal Abidin, sebagai Ketua Jurusan Sekaligus Pembimbing I yang telah membimbing Penulis untuk menyelesaikan tulisan ini.
4. Bapak Drs. Rahman Syafii selaku Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu dan pikirannya untuk menyelesaikan tulisan ini.

5. Seluruhnya Bapak dan Ibu Dosen yang telah mengajar penulis dari sejak awal perkuliahan hingga dapat menyelesaikan studi di fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
6. Bapak Pimpinan PT. PLN (Persero) Wilayah II SUMUT Medan beserta seluruh staff perusahaan yang telah bersedia menerima penulis untuk mengambil data guna penyelesaian Skripsi ini.
7. Setiap staff tata usaha Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area yang telah memberikan bantuan dan pelayanan administrasi kepada penulis.
8. Teristimewah kepada kedua orang tuaku Edy Swardi dan Heppy Suriati yang telah membesarkan dan memberikan dorongan moril sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini.
9. Terima kasih kuucapkan kepada keluargaku yang telah memberikan dorongan sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini.

Akhirnya semoga Allah SWT memberkati dan memberikan karunia-Nya kepada kita semua Amin.

Medan, November 2002
Penulis

(LILI ARMAYANTI)

DAFTAR ISI

RINGKASAN	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR GAMBAR	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Alasan Pemilihan Judul	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Hipotesis	3
D. Luas dan Tujuan Penelitian	3
E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data	4
F. Metode Analisis	5
BAB II LANDASAN TEORITIS	6
A. Pengertian dan Jenis- Jenis Pusat Biaya	6
B. Penyusunan Anggaran Pusat Pertanggung Jawaban Biaya	8
C. Pelaporan Pusat Biaya	19
D. Pengukuran Prestasi Manajer Pusat Biaya	20
BAB III PT. PLN (PERSERO) WILAYAH II SUMATERA UTARA	26
A. Gambaran Umum Perusahaan	26
B. Jenis- Jenis Pusat Biaya	34
C. Penyusunan Anggaran Pusat Pertanggungjawaban Biaya	39

BAB I

PENDAHULUAN

A. Alasan Pemilihan Judul

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu system akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan, pelaporan biaya dan penghasilan dilakukan sesuai pusat pertanggungjawaban dalam organisasi. Akuntansi pertanggung jawaban bertujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok yang bertanggungjawab terhadap penyimpangan dari biaya dan penghasilan yang dianggarkan.

Akuntansi pertanggung jawaban ditetapkan dalam organisasi yang telah membagi-bagi pusat pertanggung jawaban secara jelas dan tegas. Pusat pertanggung jawaban menyusun anggaran biaya dan penghasilannya masing-masing dengan memperhatikan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Anggaran yang telah disusun untuk tiap pusat pertanggung jawaban digunakan sebagai alat pengukur pelaksanaan tindakannya masing-masing, maka system akuntansi disusun untuk mengumpulkan biaya yang sesungguhnya dikeluarkan dan penghasilan yang sesungguhnya didapat oleh masing-masing pusat pertanggung jawaban. Biaya dan penghasilan yang sesungguhnya tiap-tiap pusat pertanggung jawaban dilaporkan oleh bagian akuntansi kepada orang atau kelompok yang ditetapkan bertanggung jawab terhadapnya.

Pertanggung jawaban penghasilan yang diperoleh suatu pusat pertanggung jawaban tidak begitu sulit pelaksanaannya, karena mudah didefinisikan dengan siapa yang bertanggung jawab untuk memperolehnya. Dapat diperoleh tidaknya penghasilan oleh suatu pusat pertanggung jawab sangat tergantung kepada kemampuan pusat yang bersangkutan, lain halnya dengan biaya. Terjadinya biaya dalam suatu pusat pertanggung jawaban, tidak selalu sebagai akibat dari keputusan yang diambil oleh kepala pusat yang bersangkutan, karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu pusat pertanggung jawaban dapat dikendalikan oleh kepala pusat yang bersangkutan, maka di dalam pengumpulan dan pelaporan biaya tiap pusat pertanggung jawaban harus dipisahkan antara biaya-biaya yang dikendalikan oleh kepala pusat pertanggung jawaban yang bersangkutan yang disajikan dalam laporan biaya dan dimintakan pertanggung jawabannya.

Dari uraian tersebut di atas penulis memandang bahwa konsep akuntansi pertanggung jawaban terutama pusat biaya sangat penting diterapkan untuk menunjang tujuan umum perusahaan tersebut. Penulis ingin mencoba melakukan penelitian mengenai akuntansi pertanggung jawaban dengan menetapkan judul “Penerapan Pusat Biaya Dalam Penilaian Prestasi Manajer Pada PT. PLN (Persero) Wilayah II Sumatera Utara.”

B. Perumusan Masalah

Masalah yang terjadi perubahan merupakan kendala untuk terlaksananya aktivitas perusahaan. Berdasarkan penelitian pendahuluan yang dilakukan pada PT. PLN (Persero) WILAYAH II SUMATERA UTARA maka masalah yang dapat diteliti yaitu :

1. Bagaimana mengukur biaya yang reliable dan valid dibawah pengaruh tunggal seorang manajer.
2. Bagaimana memisahkan antara biaya yang terkendali dengan biaya yang tidak terkendali.
3. Apakah biaya standar dan anggaran biaya dari setiap pusat pertanggung jawaban biaya sudah digunakan sebagai alat ukur prestasi manajer pusat biaya.

C. Hipotesis

Sehubungan dengan uraian tersebut di atas perusahaan akan menghadapi masalah berikut : sulitnya mengukur biaya yang reliable dan valid yang berada dibawah pengaruh tunggal seorang manajer

D. Luas dan Tujuan Penelitian

Untuk menghindari kesimpangsiuran dan mengingat terbatasnya waktu, kemampuan dan biaya penelitian, maka ruang lingkup penelitian ini difokuskan hanya berkaitan dengan penerapan pusat biaya dalam penilaian prestasi manajer pada PT. PLN (PERSERO) Wilayah II Sumatera Utara.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 27/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)27/2/24

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan memperoleh gambaran yang lebih jelas tentang keadaan manajemen PT. PLN (PERSERO) WILAYAH II SUMATERA UTARA khususnya mengenai system akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya.
2. Untuk mengetahui bagaimana cara perusahaan melakukan pelaporan dan mempertanggung jawabkan biaya- biaya yang terjadi dari masing- masing pusat pertanggung jawaban.
3. Untuk menambah dan memperluas pengetahuan yang berharga dari penulis, sehingga dapat membandingkan antara teori dan praktek yang sesungguhnya.
4. Untuk memberikan sumbangan dan saran serta pemikiran kepada pihak perusahaan guna mengatasi masalah- masalah yang dihadapi perusahaan yang erat hubungannya dengan penilaian manajer pusat biaya.

E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam pembuatan skripsi ini, penulis menggunakan dua metode yaitu :

1. Penelitian Kepustakaan (Library Research)

Dalam hal ini penelitian dilakukan dengan cara mencari dan mengumpulkan data melalui teks book, diktat, majalah, dan bacaan lain yang berkaitan dengan masalah yang dihadapi.

2. Penelitian Lapangan (Field Research)

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 27/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)27/2/24

Melalui metode ini dilakukan dengan langsung pada objek yang diteliti dengan mengadakan dan membuat:

- a. Observasi, yaitu mengadakan pengamatan langsung pada obyek penelitian.
- b. Interview, yaitu mengadakan tanya jawab dengan pihak yang bewenang di perusahaan.
- c. Kuesioner, yaitu membuat daftar pertanyaan yang disampaikan kepada unsur pimpinan perusahaan yang dijawab secara tertulis.

F. Metode Analisis

Adapun metode analisis yang dipergunakan oleh penulis dalam mengelola dan memperoleh data adalah :

1. Metode deskriptif, yaitu dengan cara mengumpulkan, mengklasifikasikan, menganalisa dan menginterpretasikan data sehingga diperoleh gambaran yang jelas mengenai masalah yang diteliti.
2. Metode Komparatif, yaitu dengan cara membandingkan antara data primer dan data sekunder dengan teori yang diterapkan dalam perusahaan, sehingga dapat dilihat perbedaan maupun persamaan antara keduanya. Kemudian mengambil kesimpulan untuk mencoba memberikan saran dari hasil perbandingan tersebut.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Pengertian dan Jenis-jenis Pusat Biaya

1. Pengertian Pusat Biaya (Cost Centres)

Pusat biaya adalah area tanggung jawab yang memproduksi suatu produk atau memberikan suatu servis. Manajer yang bertanggung jawab atas pusat biaya mempunyai keleluasaan dan pengendalian biaya pada penggunaan fisik dan sumber daya manusia untuk menyelesaikan tugas yang diberikan, mereka tidak mempunyai pengendalian atas pendapatan karena aktivitas pemasaran dan keputusan investasi bukanlah tanggung jawab mereka, seperti membeli mesin tambahan atau meningkatkan persediaan bahan baku dan suplai, dibuat pada tingkatan organisasi yang lebih tinggi.

Pusat biaya adalah bentuk pusat pertanggung jawaban yang paling banyak digunakan di dalam perusahaan manufakturing contohnya : departemen produksi dan departemen pembantu. Dalam perusahaan perdagangan, departemen yang memberikan servis pendukung adalah termasuk kategori ini, contohnya departemen pengiriman, penerimaan, kredit dan pelayanan pelanggan.

"Pusat biaya (cost/expense centres) ini adalah pusat tanggung jawab dimana masukan atau biaya-biaya, diukur dalam syarat moneter, akan tetapi keluarannya tidak diukur dalam syarat moneter."¹

2. Jenis-jenis Pusat Biaya

a. Pusat biaya terukur (Engineered Expense Centres)

"Pusat biaya terukur adalah pusat biaya yang sebahagian besar masukannya mempunyai hubungan yang jelas dengan keluarannya."². Hubungan masukan secara fisik dapat diamati dengan jelas dan umumnya keluarannya berupa produk atau jasa yang dikuantitatifkan, contoh pusat biaya yang terukur adalah departemen produksi yang mengelola masukan berupa bahan baku dan tenaga kerja yang mempunyai hubungan jelas secara fisik dengan produksi atau jasa yang dihasilkan.

Biaya-biaya terukur ini biasanya dinyatakan sebagai biaya standar, bila seorang telah menetapkan biaya standar untuk suatu pusat pembiayaan tertentu maka cara pengukuran besarnya masukan atau hasil dari bagian tersebut dapat dilakukan dengan cara mengalihkan kuantitas hasil fisiknya dengan biaya standar perunitnya, sehingga didapatkan suatu jumlah tertentu. Perhitungan biaya yang sebenarnya nanti diperbandingkan dengan nilai, maka besarnya perbedaan tersebut yang

¹ Amir Widjaja Tunggal, 1993, hal. 69.

² Abdul Halim dan Bambang, 1990, hal. 123

akan dianalisis untuk mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya perbedaan tersebut.

Pada kegiatan pusat biaya terukur ini perlu diperhatikan tugas lainnya selain usaha pengukuran dari segi besarnya biaya juga penting untuk mengendalikan efektifitas dari aspek hasil kerja tersebut. Sebagai contoh, para manajer pusat produksi mereka harus bertanggung jawab juga terhadap mutu produk yang dihasilkannya, selain itu mereka harus pula mengendalikan tingkat efisiensi biaya, maka jelas diperlukan suatu pengaturan tentang jenis dan jumlah barang yang akan diproduksi, juga menetapkan suatu tingkat kualitas tertentu sebagai suatu standar. Apabila hal ini dilakukan ada kemungkinan bahaya dalam upaya untuk meningkatkan kualitas ataupun jumlah dari pada hasil produksinya.

Secara umum hampir dapat dipastikan bahwa tidak satupun dari pusat pertanggung jawaban dari setiap jenis biayanya dapat dikelompokkan ke dalam biaya terukur, bahkan pada suatu pabrik otomasispun jumlah biaya buruh tidak langsung yang dipergunakan akan menyebabkan adanya variasi, yang tergantung kepada kebijaksanaan manajemen. Pada dasarnya apa yang disebutkan sebagai suatu pusat pembiayaan terukur ini hanya dapat dipakai sebagai suatu pos yang mana unsur-unsur biayanya cukup dominan dan signifikan dipengaruhi oleh manajer. Hal ini berarti bahwa tidak semua unsur biaya yang ada pada pos-pos tersebut dapat diperkirakan dengan baik dan akurasi.

Pusat biaya terukur mempunyai karakteristik sebagai berikut :

- 1) Masukannya dapat diukur dalam syarat moneter.
- 2) Keluaran mereka dapat diukur dalam syarat fisik.
- 3) Jumlah rupiah operasional dari masukan diperlukan untuk menghasilkan suatu unit keluaran yang dapat ditentukan.

b. Pusat biaya Tidak Terukur (Discretionary Expense Centres)

"Pusat biaya tidak terukur adalah pusat biaya yang sebahagian besar masukannya tidak mempunyai hubungan yang jelas dengan keluarannya."³

Keluaran pusat biaya tidak terukur umumnya sulit dikuantitatifkan, misalnya : departemen keuangan, personalia, riset dan pengembangan, humas dan hukum. Departemen-departemen tersebut menghasilkan pengeluaran yang sulit diukur dengan satuan uang dan tidak mempunyai hubungan secara fisik yang jelas dengan masukannya, serta efisiensi dan efektifitas unit-unit organisasi tidak dapat diukur dengan nilai uang. Usaha pengendalian segi keuangan hanya dapat dilakukan untuk hal-hal yang dinyatakan dalam nilai pembiayaan saja. Biasanya usaha proses pengendalian untuk unit-unit pembiayaan tidak terukur dimulai dengan ditetapkannya anggaran ataupun perencanaan tahunan yang telah disetujui oleh pihak manajemen. Realisasi pembiayaan dibandingkan dengan nilai anggarannya. Pada tingkat ini sesungguhnya dilakukan

perbandingan antara besarnya tingkat masukan yang dianggarkan dengan besarnya tingkat masukan yang sebenarnya.

Pada proses perbandingan tersebut besarnya nilai masukan tidak dapat diukur dalam besaran nilai uang, maka pada dasarnya upaya ini tidak dapat dikatakan sebagai cara pengukuran prestasi kerja yang lengkap dan cara ini tidak dapat dipakai sebagai dasar pengukuran yang menyeluruh tentang usaha penilaian manajer secara keseluruhan. Cara pengukuran yang seperti ini akan dapat merangsang para manajer untuk selalu menjaga agar tingkat biaya yang diperguakannya sama dengan besar anggaran yang telah ditetapkannya. Meskipun tidak dapat dikatakan sebagai suatu cara pengukuran yang lengkap, tetapi memang hanya itulah hasil maksimum yang dapat diperoleh dari cara pengukuran seperti itu.

Terdapat tiga hal penting dalam pengendalian pusat biaya tidak terukur yaitu :

- 1) Sistem pengendalian manajemen hanya membantu dalam pengendalian biaya. Anggaran dari tiap pusat biaya ini menyajikan hanya masukan yang direncanakan terhadap pusat biaya.
- 2) Perbedaan antara biaya yang dianggarkan biaya aktual bukanlah suatu tolak ukur efisiensi. Ia secara sederhana adalah perbedaan antara masukan yang dianggarkan dengan masukan aktual. Apabila biaya aktual tidak melebihi angka yang dianggarkan, manajer telah "tinggal diantara anggaran". Meskipun demikian, karena berdasarkan definisi anggaran tidak bermaksud mengukur jumlah maksimum yang dikeluarkan, maka tidak dapat dikatakan "tinggal diantara anggaran" adalah performa yang efisien.
- 3) Sistem pengendalian keuangan mengukur, baik efisiensi maupun efektifitas dari sudut pertanggung jawaban (efisiensi adalah rasio

³ Abdul Halim dan Bambang, 1990, hal. 123

keluaran dibagi masukan, atau jumlah keluaran per unit dari masukan; pertanggung jawaban dan tujuannya. Semakin keluaran tersebut memberi kontribusi terhadap tujuan, semakin efektif unit tersebut). Sebab itu adalah perlu bahwa tolak ukur non finansial dan pertimbangan digunakan dalam menilai performa mereka.⁴

B. Penyusunan Anggaran Pusat Pertanggung Jawaban Biaya

Dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan pusat pertanggung jawaban biaya ini membawa manfaat demi kelanjutan hidup perusahaan tersebut. Sebagaimana diketahui bahwa pusat biaya harus menyajikan pertanggung jawaban dalam bentuk laporan pertanggung jawaban kepada tingkatan manajemen atasannya, oleh sebab itu tiap tingkatan manajemen yang dipercayakan kepada seseorang yang bertanggung jawab hendaknya mereka dapat bertindak secara benar menurut rencana kerja yang ada. Dengan rencana kerja ini, maka diharapkan akan memberikan dampak yang jelas bagi manajemen yang bersangkutan serta merupakan alat untuk memudahkan pelaksanaan tugasnya.

Adapun tujuan yang hendak dicapai akuntansi pertanggung jawaban biaya adalah "mengajak para karyawan untuk melakukan pekerjaan yang benar serta dapat bertanggung jawab atas penyimpangan biaya dan penghasilan perusahaan."⁵

⁴ Tunggal Amin Widjaja, 1993, hal. 71

⁵ Charles T. Horngren (1990, hal . 143)

Dengan adanya pusat biaya ini diharapkan perusahaan akan dapat meningkatkan pengawasan terhadap pengeluaran biaya serta dapat menunjuk orang atau kelompok yang bertanggung jawab terhadap terjadinya biaya serta akan memudahkan perusahaan didalam pencapaian salah satu tujuan perusahaan yaitu efisiensi biaya.

1. Biaya yang terkendali dan biaya yang tidak terkendali

Tanggung jawab yang diminta dari tiap-tiap manajer suatu pusat pertanggung jawaban adalah tanggung jawab atas sesuatu yang dapat mereka awasi secara langsung. Dengan demikian manajer tiap pusat pertanggung jawaban harus dapat mengidentifikasi pendapatan dan biaya yang berada di bawah pengawasannya (controllable) dan yang tidak berada di bawah pengawasannya (uncontrollable).

Pengertian suatu masukan dan keluaran dikatakan dapat dikendalikan oleh seorang manajer atau suatu pusat pertanggung jawaban, jika ia dapat dipengaruhi untuk suatu jangka waktu tertentu. Kata dipengaruhi menunjukkan derajat kekuasaan dan pengawasan yang terdapat jika kegiatan atau fungsi tersebut saling bergantung dengan kegiatan atau fungsi lainnya.

Pedoman untuk menetapkan apakah suatu biaya dapat dibebankan sebagai suatu tanggung jawab seseorang atau suatu pusat pertanggung jawaban adalah sebagai berikut:

- a. Jika seseorang memiliki wewenang atas perolehan dan penggunaan suatu jasa, ia harus dibebani dengan biaya jasa tersebut.
- b. jika seseorang dapat mempengaruhi secara nyata jumlah biaya melalui tindakannya, ia dapat dibebani dengan biaya-biaya tersebut.
- c. apapun seseorang tidak dapat mempengaruhi secara nyata jumlah biaya melalui tindakan langsung, ia dapat saja dibebani dengan biaya-biaya tersebut dengan mana manajemen mengharapkan perhatiannya sehingga ia akan membantu mempengaruhi seseorang yang bertanggung jawab.⁶

2. Anggaran biaya dan pengawasan biaya

"Anggaran adalah suatu rencana tertulis dalam rupiah mengenai kegiatan-kegiatan yang dilakukan suatu organisasi selama jangka waktu tertentu"⁷.

Anggaran yang lengkap mencakup rencana untuk seluruh perusahaan. Dalam anggaran ini, rencana dari kegiatan bagian-bagian atau departemen dipersatukan sehingga hasil akhirnya merupakan rencana untuk perusahaan sebagai keseluruhan.

Anggaran biaya dapat dibagi atas dua jenis yaitu :

- a. Anggaran yang menyangkut biaya yang dapat diperhitungkan secara teknis (engineered expense) di pusat pertanggung jawaban, yang outputnya dapat diukur.
- b. Anggaran yang berhubungan dengan biaya pertimbangan (discretionary expense) di pusat pertanggung jawaban yang outputnya tidak dapat diukur.

Anggaran biaya terhitung (engineered expense budgets) mempunyai karakteristik sebagai berikut :

- 1) Anggaran tersebut dimaksudkan untuk mengukur efisiensi. Biasanya suatu varians yang merugikan (unfavorable) berarti bahwa suatu produksi lebih besar dari pada yang seharusnya (walaupun ini bukan merupakan kesalahan manajer operasional).

⁶ Charles T. Horngren (1990, hal. 272)

⁷ D. Hartanto, 1992, hal. 135

- 2) Manajer operasional memiliki tanggung jawab penuh atas tercapainya target yang dianggarkan, oleh karena itu pada umumnya semua variabel prestasi berada di bawah kendali manajer operasional. Sedangkan pengaruh ketidak pastian yang utama yaitu varians volume penjualan dieliminir dengan adanya anggaran fleksibel.

Anggaran biaya pertimbangan (*discretionary expense budgets*) mempunyai karakteristik sebagai berikut :

- 1) Anggaran tersebut tidak dirancang untuk mengukur efisiensi ataupun inefisiensi.
- 2) Penyusunan anggaran bertanggung jawab atas jumlah pengeluaran yang ditentukan, baik lebih ataupun kurang, kecuali jika ada perubahan yang disetujui secara nyata.⁸

Untuk tujuan pengawasan biaya, anggaran biaya hendaknya disusun sesuai dengan tingkat manajemen dalam organisasi. Ada tiga jenis pengawasan yaitu :

- " 1) Pengawasan pendahuluan (*pre control*)
- 2) Pengawasan berjalan (*concurrent control*)
- 3) Pengawasan akhir (*post control*)"⁹

Dengan demikian pengawasan biaya dapat dilakukan pada saat sebelum operasi, seperti pengawasan terhadap sumber daya, pada saat operasi sedang berjalan dan pengawasan terhadap hasil akhir atau produksinya.

Suatu anggaran harus dapat dibedakan dengan peramalan (*forecast*). Ada beberapa karakteristik yang dimiliki anggaran yang dapat membedakan dari peramalan yaitu :

⁸ Robert N. Anthony, et al (1994, hal. 492)

⁹ Invanchevich J. M, etal (1990, hal. 373)

- 1) Dinyatakan dalam satuan keuangan (moneter) walaupun angkanya berasal dari angka yang bukan satuan keuangan misalnya unit terjual, jumlah produksi.
- 2) Mencakup kurun waktu satu tahun
- 3) Isinya mencakup komitmen manajemen, yaitu manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang telah dianggarkan.
- 4) Usulan anggaran dinilai, disetujui oleh orang yang mempunyai wewenang yang lebih tinggi dari pada yang menyusunnya.
- 5) Jika anggaran telah disahkan maka anggaran tersebut tidak dapat dirubah kecuali dalam keadaan khusus.
- 6) Hasil aktual akan dibandingkan dengan anggaran secara periodik dan varians yang terjadi dianalisis dan dijelaskan.¹⁰

Sistem akuntansi pertanggung jawaban dikenal sebagai suatu sistem akuntansi yang sangat erat kaitannya dengan struktur organisasi yang mampu menghubungkan antara wewenang dan tanggung jawab biaya secara langsung dan penyusunan struktur organisasi merupakan pekerjaan yang tidak dapat dipisahkan dan saling mempengaruhi.

Sistem akuntansi pertanggung jawaban hanya dapat berjalan dengan baik jika dalam organisasi tersebut sudah ditentukan dengan jelas batas-batas wewenang dan tanggung jawab masing-masing pimpinan, ketegasan ini mutlak untuk menghindari pembebanan yang keliru atas terjadinya suatu transaksi biaya.

Sebelum sistem akuntansi pertanggung jawaban diterapkan, harus diadakan penilaian dan penyesuaian menyeluruh terhadap struktur dan proses organisasi serta manajemen. Secara statis pengertian organisasi mengacu

kepada struktur yang memperlihatkan gambar skematis tentang bagian-bagian tugas dan tanggung jawab serta hubungan masing-masing bagian. Sedangkan pengertian secara dinamis mengacu kepada proses penetapan wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing bagian dalam bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam menyusun struktur organisasi adalah sebagai berikut : "Rencana organisasi adalah proses pengelompokan aktifitas-aktifitas secara logis, yang menggambarkan wewenang dan tanggung jawab dan hubungan kerja yang ada yang akan memungkinkan perusahaan untuk merealisasikan bersama-sama."¹¹

Pengertian di atas menyatakan bahwa organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggung jawab pimpinan jelas. Tanggung jawab timbul sebagai akibat adanya pendelegasian wewenang dari suatu tingkat manajemen yang lebih tinggi ke tingkat manajemen yang lebih rendah, untuk dapat dimintai pertanggung jawaban. Manajemen tingkat yang lebih rendah harus mengetahui dengan jelas wewenang apa yang telah didelegasikan kepadanya oleh atasannya, dan harus mempunyai kewajiban mempertanggung jawabkan pelaksanaan wewenang tersebut kepada manajemen atasannya. Dengan demikian wewenang mengalir dari manajemen tingkat atas ke tingkat bawah. Terjadinya hubungan kerja yang baik seperti

¹¹ Cashin dan Polimeni (1982, hal. 639)

tersebut di atas, memungkinkan adanya keharmonisan tujuan antara perusahaan dengan karyawan.

Selanjutnya ada 3 pendekatan dalam penyusunan struktur organisasi yaitu :

- 1) Pendekatan fungsional, dalam pendekatan fungsional organisasi disusun menurut fungsinya seperti fungsi produksi, pemasaran, personalia dan keuangan. Pada pendekatan ini, biasanya pengawasan dipusatkan pada tingkat wakil presiden. Keburukannya segala keputusan harus dibuat atasan dan ini biasanya merupakan proses panjang.
- 2) Pendekatan produk, dalam pendekatan produk fungsi pertanggung jawaban adalah menurut produk atau grup produk. Kebaikannya adalah koordinasi yang lebih efektif dari kegiatan yang berhubungan dengan produk.
- 3) Pendekatan geografis, dalam pendekatan geografis, pertanggung jawaban merupakan grup menurut area geografis. Pengelolaan pertanggung jawaban aka meliputi seluruh produk-produk dan seluruh fungsi-fungsi di dalam area khusus geografis. Kebaikannya di sini terletak di dalam koordinasi terbaik dari seluruh kegiatan dalam area khusus geografis.¹²

Pilihan pendekatan tergantung dari sifat yang menyangkut kegiatan dan yang mungkin memerlukan lebih banyak pemusatan. Dalam beberapa hal ada yang saling melengkapi, seperti halnya beberapa fungsi yang akan diatur oleh satu atau dua tingkatan.

Disamping itu sarana, prinsip-prinsip organisasi harus pula dipenuhi seperti adanya pembagian tugas yang adil, pendelegasian tugas rentang kekuasaan, tingkat pengawasan yang cukup, kesatuan perintah dan tanggung jawab serta koordinasi masing-masing unit merupakan suatu hal yang harus

terus menerus disempurnakan sehingga dapat dihindarinya terjadinya penyimpangan-penyimpangan yang mendasar dan dapat diukur orang yang bertanggung jawab terhadap hal tersebut.

Fungsi-fungsi kerja diantara para pegawai perlu dibagi-bagi dan dikombinasikan menurut cara yang logis. Efisiensi arus kerja bergantung pada keberhasilan pemaduan berbagai unit di dalam organisasi. Pembagian kerja dan koordinasi tugas-tugas yang logis akan membawa ke struktur departemen dan sub unit yang logis. "Pendeptemenan (departemenisasi) merupakan pengelompokan aktifitas-aktifitas kerja atau secara logis berkaitan."¹³

"Adapun struktur organisasi yang sesuai dengan konsep akuntansi pertanggung jawaban adalah struktur yang memberikan peluang bagi bawahan untuk menjalani otonomi (desentralisasi) dan yang memisahkan dengan jelas wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian yang ada."¹⁴

¹² Cashin dan Polimeni (1981, hal. 640)

¹³ James A. F. Stoner (1989, hal. 310)

¹⁴ Bambang Haryadi (1992, hal. 67)

C. Pelaporan Pusat Biaya

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu program yang meliputi semua manajemen operasi dengan dibantu divisi akuntansi, biaya atau anggaran yang menyediakan laporan dalam bentuk harian, mingguan atau bulanan. Laporan pertanggung jawaban mencakup fase pelaporan dalam akuntansi pertanggung jawaban.

Bagian akuntansi setiap bulanan membuat laporan pertanggungjawaban biaya untuk tiap-tiap pusat biaya. Setiap awal bulan dibuat rekapitulasi atas dasar data total biaya bulan lalu, yang tercantum dalam kartu biaya.

Pada kebanyakan bagian staf, biasanya menginginkan keadaan yang sangat ideal untuk kelancaran dan keistimewaan kegiatan-kegiatan operasional mereka, tetapi yang terukur yang dianggarkan dalam bulan tertentu dan sampai dengan bulan tertentu pada pusat biaya tertentu dan realisasi dari tiap-tiap jenis biaya terukur tersebut pada bulan tertentu sampai dengan bulan tertentu pada pusat biaya tersebut, serta selisih antara tiap-tiap jenis biaya terukur yang dianggarkan dengan realisasinya.

Laporan pertanggung jawaban biaya disusun dengan dasar sebagai berikut:

1. Jenjang terbawah yang diberi laporan pertanggung jawaban biaya adalah tingkat manajer bagian.
2. Manajer jenjang terbawah yang diberi laporan pertanggung jawaban biaya yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang disusunnya.
3. Manajer jenjang di atasnya diberi laporan mengenai biaya pertanggung jawaban sendiri dan ringkasan realisasi biaya yang dikeluarkan oleh manajer bagian yang berada di bawah wewenangnya, yang disajikan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 27/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)27/2/24

dalam bentuk perbandingan dengan anggaran biaya yang disusun oleh masing-masing manajer yang bersangkutan.

4. Semakin ke atas laporan pertanggung jawaban biaya disajikan semakin ringkas.¹⁵

D. Pengukuran Prestasi Manajer Pusat Biaya

Dalam mengukur prestasi pusat pertanggung jawaban, perlu dikaitkan antara organisasi perusahaan dengan pusat pertanggung jawaban. Dengan melihat organisasi perusahaan dapat diketahui besarnya tanggung jawab para manajer yang diwujudkan dalam bentuk prestasi kerja. Namun demikian mengatur besarnya tanggung jawab sekaligus mengukur prestasi masing-masing pusat pertanggung jawaban tidaklah mudah, sebab ada yang dapat diukur dan ada pula yang sukar untuk diukur.

Pengukuran prestasi pusat-pusat pertanggung jawaban pada umumnya dilakukan dengan cara membandingkan anggaran masing-masing pusat pertanggung jawaban dengan hasil kegiatan yang telah dicapai masing-masing pusat pertanggung jawaban .

Pusat biaya merupakan pusat pertanggung jawaban yang mengelola masukan dan menghasilkan keluaran, tetapi keluaran yang dihasilkan tidak digunakan sebagai dasar untuk mengukur prestasi manajer, hal ini disebabkan :

- a. Keluaran pusat biaya sulit diukur dengan satuan uang misalnya departemen keuangan dan departemen akuntansi yang menghasilkan keluaran berupa jasa.

Umumnya jasa yang dihasilkan oleh kedua departemen tersebut sulit diukur dengan satuan uang.

- b. Keluaran pusat biaya dapat diukur dengan satuan uang, akan tetapi keluaran tersebut tidak dapat dipengaruhi atau dikendalikan oleh manajer pusat pertanggung jawaban yang bersangkutan.

Prestasi pusat biaya dapat diukur melalui :

- a. Efisiensi kerja, yaitu resiko keluaran dibagi masukan atau jumlah keluran per unit dari masukan yang dipergunakan.

Misalnya.

Pekerja	unit masukan	unit keluaran	unit standar	efisiensi
Abraham	40	540	600	13,5
Gordon	40	660	600	16,5
Jonson	40	650	600	16,25

- b. Efektifitas kerja, yaitu hubungan antara keluaran dengan tujuan yang hendak dicapai perusahaan, jadi semakin keluaran tersebut memberi kontribusi terhadap tujuan, semakin efektif unit tersebut.

Berdasarkan tabel di atas maka Gordon lah paling efektif didalam memberikan kontribusi dari jumlah keluaran yang dipergunakannya sebesar 40 dengan tujuan pencapaian keluaran sebesar 660.

- c. Pencapaian target produksi, yaitu pemenuhan anggaran produksi atau unit standar keluaran dibandingkan dengan realisasi produktifitas. Berdasarkan

tabel di atas yang tersebut di atas maka Gordon dan Jonson lah yang mencapai target produksi yaitu dengan keluaran masing-masing sebesar 660 dan 650 sedangkan unit yang ditetapkan perusahaan adalah 600,

- d. Hasil produksi, merupakan selisih uniti keeluaran yang dihasilkan masing-masing pekerja dibandingkan dengan standar keluaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Umumnya perusahaan yang telah maju melakukan penambahan tarif upah insentif bagi mereka yang menghasilkan produksi di atas produksi standar.

Misalnya :

Jika telah waktu (time studies) menentukan bahwa 2,5 menit adalah waktu standar yang diperlukan untuk menghasilkan 1 unit, maka tarif standarnya adalah 24 unit per jam. Seandainya upah dasar seorang pekerja berjumlah \$7,44 per jam, maka tarif per unitnya adalah \$0,31.

Unit per jam	tarif per jam	tarif per unit	penghasilan per jam
20	\$7,44	\$0	\$7,44
26	\$7,44	\$0,31	\$8,06
28	\$7,44	\$0,31	\$8,68

- e. Kualitas produksi, yaitu kesesuaian antara kualitas produksi yang dihasilkan dengan hasil yang ingin dicapai dari segi penggunaan bahan bakunya maka semakin sesuai penggunaan bahan baku yang dipergunakan semakin baik pulalah kualitas produksinya.

Kegiatan yang secara rutin dilakukan sehingga jenis-jenis kegiatan dapat dikelompokkan ke dalam pos-pos biaya yang terukur merupakan keinginan perusahaan agar dapat diukur prestasi manajer dari pusat pertanggung jawaban masing-masing. Akan tetapi mutlak untuk jenis-jenis kegiatan tertentu misalnya : departemen akuntansi, departemen hubungan masyarakat, departemen penelitian dan pengembangan, departemen hukum, dimana hubungan input dan out putnya tidak erat dan nyata, terutama yang hasil pokoknya adalah berupa saran-saran ataupun jasa tidak atau belum ada suatu cara pengukuran yang memuaskan bahkan, hanya untuk menduga jumlah keluarannya saja sering terdapat kesulitan, sudah barang tentu mustahil untuk dapat menyusun standar biaya dan mengukur prestasi keuangan berdasarkan standar tersebut. Penyimpangan anggaran karena hal yang tersebut di atas tidak dapat dianggap sebagai gambaran prestasi yang efisien atau tidak efisien. Bahkan seandainya anggaran tersebut sudah diperinci kepada suatu kegiatan yang sudah spesifik atau tertentu sekalipun, adanya penyimpangan biaya antara hasil yang nyata dengan anggarannya masih tetap tidak dapat kita interprestasikan kedalam istilah efisien atau tidak efisien. Jadi baik buruknya suatu pengembangan dan penerapan sistem biaya standar itu tidak tergantung dari banyak atau sedikitnya biaya yang dipakai untuk usaha tersebut.

Pada kebanyakan bagian staf, tentunya harapan dari pada manajernya tidak lain adalah untuk menjadi departemen pengendalian yang istimewa akan dapat menjawab secara tepat dan akurat semua pertanyaan yang menyangkut

pembukuan perusahaan. Tetapi biaya yang diperlukan untuk dapat

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 27/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)27/2/24

mempersiapkan seperti itu mungkin saja jauh melebihi manfaat yang dapat kita peroleh dari sistem tersebut.

Oleh karena itu walaupun para manajer dari unit-unit staf biasanya menginginkan keadaan yang sangat ideal untuk kelancaran dan keistimewaan kegiatan-kegiatan operasional mereka, tetapi harus dipertimbangkan lebih lanjut bahwa tuntutan semacam itu akan dapat membebani perusahaan dengan jumlah biaya yang sangat tinggi, yang tidak akan seimbang dengan manfaat yang diperoleh bagi kepentingan perusahaan secara keseluruhan.¹⁶

Tingkat kesulitan dari kedua kendala di atas, yaitu adanya kesulitan dalam usaha pengukuran tingkat hasil keluran suatu bagian serta kurangnya keterpaduan dalam penetapan sasaran masing-masing secara proporsional berhubungan dengan besar kecilnya perusahaan dan juga berkaitan dengan maju mundurnya perusahaan. Pada perusahaan yang kecil atau menengah, biasanya adalah mungkin para manajer seniornya untuk berhubungan secara langsung dan pribadi dengan para unit stafnya, demikian pula ia secara pribadi dapat mengamati secara langsung apa saja yang mereka kerjakan serta mengadakan pengamatan langsung apakah kegiatan mereka cukup berarti atau tidak dibandingkan dengan nilai pembiayaan. Demikian juga pada perusahaan yang relatif kecil, biasanya kegiatan-kegiatan tidak terukur ini dapat dikendalikan secara ketat.

Pada perusahaan besar, situasi tidak memungkinkan para manajer senior untuk dapat mengetahui, terlebih-lebih untuk mengadakan pengamatan atas seluruh kegiatanyang dilakukan oleh para stafnya.

¹⁶ (Robert N. Anthony, 1994, hal 210)

Tingkat kendala di kedua masalah ini secara langsung berkaitan dengan tingkatan organisasi kegiatan staf. Umumnya pada tingkat operasional ini hanya sedikit sekali kegiatan tidak terukur ini akan didapatkan lebih banyak dibandingkan dengan tingkatan pelaksanaan di pabrik, akan tetapi bila dibandingkan dengan tingkat pusat, maka kegiatan tidak terukur pada tingkat divisional akan menjadi lebih sedikit. Kebanyakan pusat-pusat biaya tidak terukur terdapat pada tingkat yang paling tinggi.



BAB III

PT. PERUSAHAAN LISTRIK NEGARA (PERSERO)

WILAYAH II SUMATERA UTARA

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Ringkas

Sejarah kelistrikan di Sumatera Utara bukanlah baru. Kalau listrik mulai ada di wilayah Indonesia tahun 1893 di daerah Batavia, maka tahun 1923 listrik mulai ada di Medan. Sentralnya dibangun di tanah pertapakan.kantor PLN cabang Medan yang sekarang ini di jalan Listrik No. 12 Medan, dibangun oleh NV. NIGEM (OGEM) Perusahaan Swasta Belanda.

Masa penjajahan Jepang, Perusahaan Listrik (DENKO KYOKU) berada dibawah pengawasan tentara Jepang, tetapi pada dasarnya Jepang hanyalah mengambil alih pengolahan Perusahaan Listrik milik swasta Belanda tanpa mengadakan tambahan mesin dan perluasan jaringan. Setelah Proklamasi Kemerdekaan RI 17 Agustus 1945, dikumandangkan Kesatuan Aksi Karyawan Perusahaan Listrik bekas Swasta Belanda dari tangan tentara Jepang.

Sejarah memang membuktikan kemudian bahwa dalam suasana yang semakin memburuk dalam hubungan Indonesia dengan Belanda, tanggal 3 Oktober 1953 keluar Surat Keputusan Presiden No. 163 yang membuat

ketentuan Nasionalisasi Perusahaan Listrik milik Swasta Belanda. Pada tahun 1955 berdirilah Perusahaan Listrik Negara Distribusi Cabang Sumatera Utara. Setelah BPU PLN berdiri dengan SK Menteri PUT No. 16 / I / 20, maka organisasi kelistrikan dirubah. Sumatera Utara, Aceh, Riau dan Sumatera Barat menjadi PLN Eksploitasi I.

Setelah beberapa kali mengadakan perubahan nama struktur organisasi, maka tahun 1972 Pemerintah dengan PP No. 18 menetapkan status Jawatan Listrik menjadi Perusahaan Umum Listrik Milik Negara, yang lazim disebut PLN, dengan hak, wewenang dan tanggung jawab membangkitkan, menyalurkan dan mendistribusikan tenaga listrik di seluruh Indonesia. Juga menetapkan bahwa PLN Eksploitasi I Sumatera Utara dirubah menjadi PLN Eksploitasi II Sumatera Utara.

Dengan dikeluarkannya Peraturan Menteri PUTL No. 013 / PRT / 75 yang merubah PLN ksploitasi menjadi PLN wilayah dan PLN Pembangunan menjadi PLN proyek induk, PLN wilayah II Sumatera Utara mengadakan eksploitasi dibidang pelistrikan sedangkan PLN proyek induk pembangkit dan jaringan memutuskan fungsi utamanya dalam bidang pembangunan proyek besar dan raksasa dan jika proyek telah selesai pengusahaannya diserahkan kepada PLN wilayah II Sumatera Utara. Sekarang, dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia (PPRI) No. 23 tahun 1994 dan Akte Notaris mulai 1 Agustus 1994 Perusahaan Umum Listrik Negara berubah status menjadi PT Perusahaan Listrik Negara (Persero).

2. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas.

Struktur organisasi PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Wilayah II Sumatera Utara yang berkedudukan di Medan dapat dilihat pada halaman berikut. PT PLN (Persero) Wilayah II Sumatera Utara dipimpin oleh seorang pemimpin yang dibantu oleh Kepala pemeriksaan Intern dan membawahi beberapa Deputy dan Kepala Unit, Sektor, UPB, yaitu : Deputy pemimpin bidang perencanaan, Deputy pemimpin bidang konstruksi, Deputy pemimpin bidang pengusahaan, Deputy pemimpin bidang keuangan, Deputy pemimpin bidang kepegawaian dan administrasi, serta kepala cabang yang terdiri dari : cabang Medan, cabang Pematang Siantar, cabang Binjai, cabang Sibolga, cabang Padang Sidempuan dan cabang Rantau Perapat, serta sektor dan UPB terdiri dari sektor Gelugur, sektor Belawan dan UPB sistem Medan.

Adapun tugas masing-masing Deputy serta kepala pemeriksa adalah sebagai berikut :

- a. Deputy pemimpin bidang perencanaan bertugas merumuskan rencana korporat wilayah, pengembangan sistem penyediaan tenaga listrik, kebutuhan investasi, penyajian data dan informasi serta melaksanakan analisis dan evaluasi kinerja wilayah. Bidanganya mencakup perencanaan perusahaan, bagian perencanaan sistem dan bagian sistem informasi.
- b. Deputy pemimpin bidang konstruksi bertugas mengelola dan pemugaran sarana penyediaan dan pendistribusian tenaga listrik yang mencakup

bagian perencanaan konstruksi, bagian administrasi proyek, bagian pengendalian konstruksi dan bagian pembekalan konstruksi.

- c. Deputy pemimpin bidang perusahaan yaitu bertugas merencanakan, mengendalikan dan membina pengopersian dan pemeliharaan sarana penyediaan tenaga listrik, pelayanan kepada pelanggan dan listrik pedesaan. Bidang perusahaan mencakup bagian pemasaran, bagian teknik pembangkitan, bagian sistem transmisi, bagian tehknik distribusi, bagian listrik pedesaan dan bagian perbekalan perusahaan.
- d. Deputy pemimpin bidang keuangan bertugas menyusun dan memantau anggaran pendapatan dan belanja, mengelola keuangan dan akuntansi perusahaan, pembangunan dan pemugaran sarana penyediaan tenaga listrik, membina tata usaha langganan dan penjualan tenaga listrik serta menyusun laporan keuangan. Bidang yang mencakup di dalamnya adalah bagian anggaran, bagian keuangan, bagian akuntansi dan bagian tata usaha langganan.
- e. Deputy pemimpin bidang kepegawaian dan administrasi bertugas melaksanakan kegiatan pengolahan sumber daya manusia, administrasi umum, serta pelayanan hukum dan hubungan masyarakat, yang bidangnya mencakup bidang perencanaan pegawai dan fasilitas, bagian pegawai, bagian sekretariat dan umum, dan bagian hukum dan masyarakat.
- f. Deputy intern bertugas membantu pemimpin dalam mengadakan pemeriksaan dan penilaian atas sistem pengendalian manajemen wilayah


dan pelaksanaannya serta memberikan laporan dan saran perbaikannya. Bidang yang mencakup di dalamnya adalah pemeriksa tehknik dan pemeriksa administrasi keuangan.

Kepala Cabang, Sektor dan Unit Pengaturan Beban (UPB) bertanggung jawab kepada pemimpin wilayah, Kepala Cabang membawahi Kepala Ranting dan Kepala Pusat Listrik.

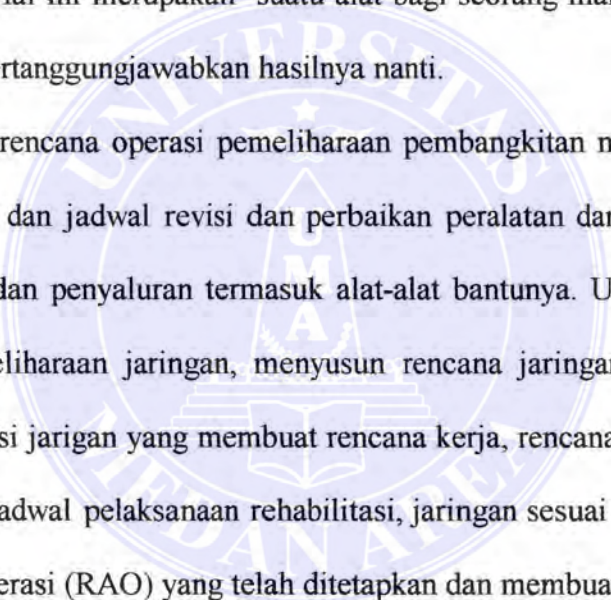
Pada perusahaan ini kegiatan operasi terdapat pada bidang perusahaan yang berhubungan dengan biaya operasi perusahaan. Seorang manajer pusat biaya terutama bertanggung jawab atas proses produksi suatu barang atau jasa. Oleh karena perusahaan ini bergerak dalam bidang pembangkitan, pendistribusian dan perusahaan tenaga listrik, maka para manajer pusat biaya hanya bertanggung jawab pada biaya pengeluaran dan tidak bertanggung jawab atas pendapatan dan investasi.

Bidang perusahaan dipimpin oleh seorang Deputy yang disebut pemimpin bidang perusahaan dan membawahi beberapa kepala bagian yaitu:

- a. Bagian Pemasaran.
- b. Bagian Tehknik Pembangkitan.
- c. Bagian Sistem Transmisi.
- d. Bagian Tehknik Distribusi.
- e. Bagian Perbekalan Perusahaan.
- f. Bagian Listrik Pedesaan.



Sebelum melaksanakan kegiatan, bagian perencanaan perusahaan terlebih dahulu menyusun anggaran operasi yang merupakan anggaran pusat biaya sebagai pedoman pelaksanaan kerja. Penyusunan anggaran operasi ini erat kaitannya dengan bidang pertanggungjawaban seorang manajer pusat biaya. Melalui penyusunan anggaran operasi ini, seorang manajer pusat biaya telah melakukan fungsi pengumpulan biaya dan menggambarkan rencana pusat biaya. Hal ini merupakan suatu alat bagi seorang manajer pusat biaya untuk mempertanggungjawabkan hasilnya nanti.



Urusan rencana operasi pemeliharaan pembangkitan membuat rencana kerja operasi dan jadwal revisi dan perbaikan peralatan dan instalasi pusat-pusat listrik dan penyaluran termasuk alat-alat bantuannya. Urusan kebutuhan operasi pemeliharaan jaringan, menyusun rencana jaringan operasi sesuai dengan kondisi jaringan yang membuat rencana kerja, rencana anggaran biaya, gambar dan jadwal pelaksanaan rehabilitasi, jaringan sesuai dengan Rencana Anggaran Operasi (RAO) yang telah ditetapkan dan membuat laporan berkala dalam urusannya. Urusan kebutuhan material (spare parts) untuk pemeliharaan sistem pembangkit, penyaluran dan pengajuan anggaran, membuat rencana kebutuhan bahan bakar (BBM) serta sistem pengadaan dan penyalurannya, menelaah laporan permintaan, penerimaan dan persediaan bahan-bahan peralatan cadangan dan peralatan lainnya di bidang pembangkitan jaringan, juga menyiapkan rencana pembelian sesuai dengan rencana

UNIVERSITAS MEDAN AREA
 Rencana Bahan Bakar dan minyak pelumas serta membuat laporan berkala.

Document Accepted 27/2/24

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
 2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
 3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
- Access From (repository.uma.ac.id)27/2/24

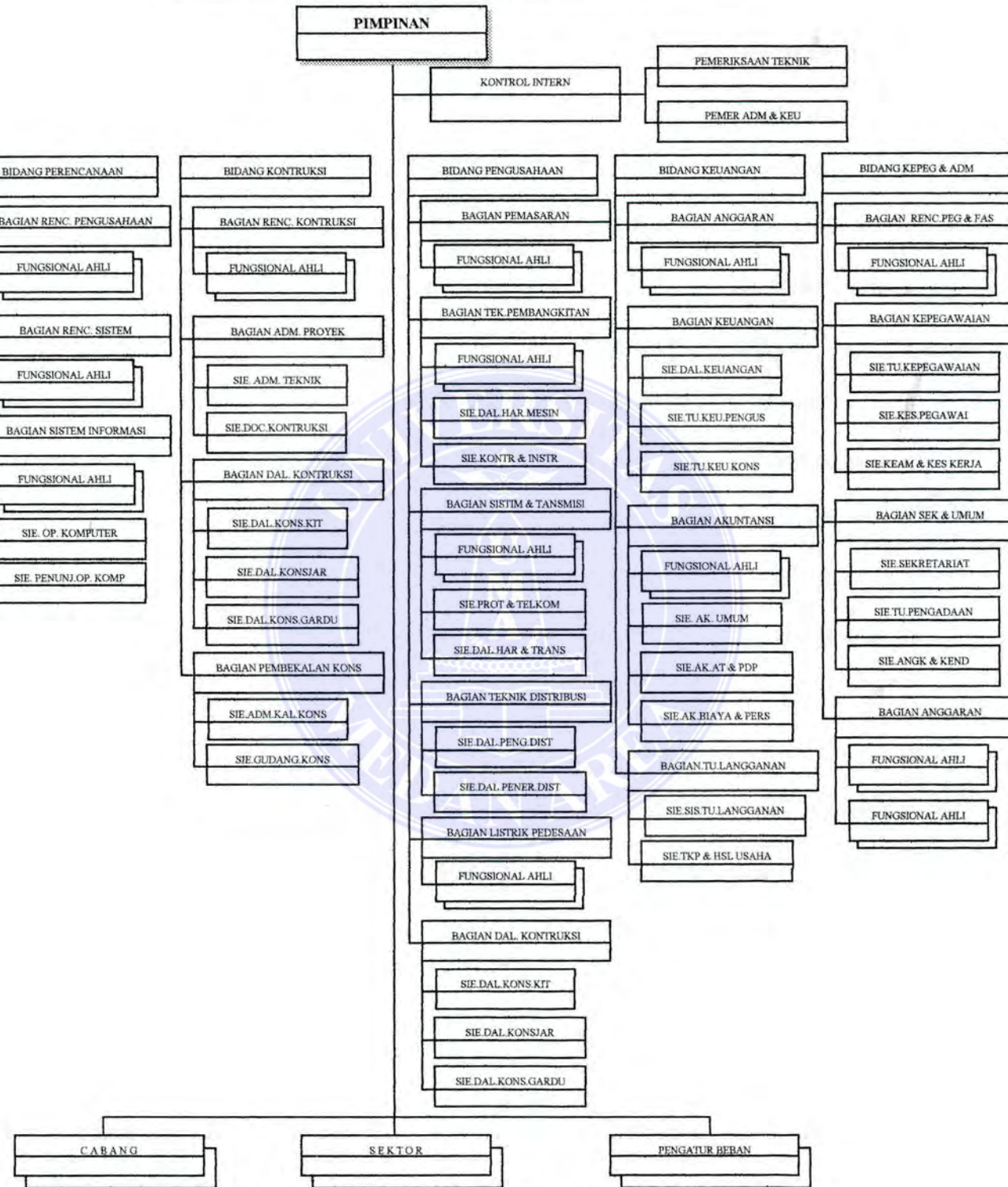
Seksi pengendalian operasi dan pemeliharaan pembangkitan bertanggung jawab atas pengaturan pembangkitan, operasi dan pemeliharaan PLTA dan PLTD tersebut dan pemeliharaan PLTU dan pemeliharaan PLTU dan PLTG.

Pusat biaya pada perusahaan ini dapat dilihat yaitu dimulai dari kegiatan pengumpulan kebutuhan operasi, pemeliharaan jaringan dan kebutuhan material. Kemudian menyusun anggaran operasi dan pemeliharaan agar dapat disusun rencana operasi dan pemeliharaan pembangkitan, penyaluran dan pendistribusian tenaga listrik.

Bidang-bidang yang termasuk dalam pusat biaya pada perusahaan ini adalah :

- a. Bidang perusahaan (operation), yang bertanggung jawab kepada bagian tehknis. Bagian ini terdiri dari :
 - 1) Bagian pembangkitan.
 - 2) Bagian penyaluran yang berupa penyaluran transmisi yang berfungsi untuk mengatur tegangan tinggi dan penyaluran distribusi yang berfungsi untuk mengatur tegangan rendah dan menengah.
 - 3) Bagian Fasilitas Tehknis, yang mencakup telekomunikasi dan teleinformasi.
- b. Bidang kepegawaian dan administrasi.
- c. Unit-unit, seperti : sektor, cabang dan unit pengaturan beban.

SUSUNAN ORGANISASI PT.PLN (PERSERO) WILAYAH II SUMATERA UTARA



SUMBER : PT. PLN (PERSERO) WILAYAH II SUMATERA UTARA
UNIVERSITAS MEDAN AREA

3. Kegiatan Usaha

Kegiatan utama dari perusahaan ini adalah mengusahakan pembangkitan, pentransmision dan pendistribusian tenaga listrik dalam jumlah dan mutu yang memadai untuk meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran masyarakat secara adil dan merata, serta mendorong peningkatan kegiatan ekonomi dengan mengusahakan keuntungan sehingga dapat membiayai pengembangan, pembangkitan, pentransmision dan pendistribusian tenaga listrik untuk melayani kebutuhan masyarakat dan menjadi perintis kegiatan-kegiatan pendistribusian tenaga listrik yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi di wilayah kerjanya. Tugasnya melaksanakan penyediaan dan penjualan tenaga listrik serta pelayanan kepada langganan. Sifat usahanya adalah menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum dan sekaligus memupuk keuntungan berdasarkan prinsip penggolongan perusahaan.

Dalam menjalankan usahanya PT PLN (Persero) Wilayah II Sumatera Utara juga melakukan perencanaan dan pembangunan sarana penyediaan tenaga listrik dan pengembangan penyediaan tenaga listrik.

B. Jenis-Jenis Biaya Pusat

Pada perusahaan ini jenis-jenis pusat pertanggungjawaban biaya terbagi atas dua bagian yaitu :

1. Pusat biaya terkendali

2. Pusat biaya tidak terkendali

Biaya-biaya yang terjadi pada Perusahaan Listrik Negara secara umum digolongkan atas dua jenis, yaitu :

1. Biaya operasi
2. Biaya investasi

Penjelasan mengenai sifat dan jenis-jenis biaya tersebut berdasarkan surat edaran PLN Pusat No. 044 / PST / 79 tertanggal 24 November 1979 bahwa yang dimaksud dengan biaya operasi dan biaya investasi adalah sebagai berikut :

1. Biaya operasi adalah semua biaya yang dibebankan yang pada hakekatnya dianggap habis dalam masa satu buku, termasuk di dalamnya segala biaya pemeliharaan suatu aktiva tetap dan peralatan serta penggantian bagian-bagian aktiva dan peralatan tersebut untuk mempertahankan norma-norma teknis yang ada, juga biaya perolehan aktiva yang nilainya dianggap kurang berarti atau dianggap mempunyai manfaat kurang dari satu tahun.
2. Biaya investasi adalah semua biaya yang dibebankan untuk memperoleh aktiva baru yang sifatnya memperluas, menambah fisik aktiva yang ada dan mempunyai masa manfaat lebih dari satu tahun untuk mengganti satu kesatuan aktiva lama yang ditarik dari operasi dan secara fisik telah dibongkar dan secara administratif telah dihapus sama sekali dari buku aktiva yang bersangkutan.

Dalam rangka merencanakan dan menyusun anggaran biaya operasi PT

PLN (persero) Wilayah II membedakan biaya operasi tersebut berdasarkan :

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 27/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)27/2/24

- a. Jenis biaya atau objek pengeluaran biaya dan
- b. Fungsi-fungsinya.

ad. a. Pembagian biaya operasi berdasarkan jenis biaya atau objek pengeluaran biaya tersebut adalah biaya yang dikeluarkan atau terjadi untuk keperluan-keperluan barikut yaitu :

1) Biaya pembelian tenaga listrik .

Biaya ini merupakan pengeluaran yang dilakukan oleh perusahaan untuk pembelian tenaga listrik dari pihak ketiga. Anggaran biaya ini direncanakan berdasarkan jumlah KWH yang akan di beli dengan tingkat harga atau tarif per KWH tertentu. Biaya pembelian tenaga listrik ini terjadi pada bidang perusahaan dan disusun oleh bagian anggaran operasi.

2) Biaya bahan bakar dan minyak pelumas

Biaya ini adalah biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk pengadaan bahan bakar untuk keperluan operasi baik untuk persediaan maupun pemakaian langsung, termasuk juga biaya pengangkutan dari gudang ke tempat penjualsampai ke gudang PLN yang terjadi pada kegiatan operasi perusahaan. Besar anggaran direncanakan berdasarkan kebutuhan baik untuk pemakaian maupun persediaan. Adapun yang termasuk ke dalam biaya ini adalah : HSD, Residu, IDO, gas alam, minyak pelumas, campuran minyak bakar, batu bara, panas bumi dan air.

3) Biaya pemeliharaan.

Biaya ini adalah keseluruhan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk keperluan pemeliharaan mesin-mesin pembangkit, kendaraan bermotor, pemakaian material, pemeliharaan serta seluruh pekerjaan-pekerjaan yang dilaksanakan oleh pihak ketiga (jasa, borongan) yang terjadi pada satuan administrasi dan disusun oleh urusan kebutuhan material, urusan rencana operasi pemeliharaan kebutuhan material, urusan rencana operasi pemeliharaan di bawah naungan bagian perencanaan operasi.

4) Biaya pegawai

Biaya ini adalah seluruh biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk keperluan pegawai baik untuk pegawai tetap maupun pegawai harian yang terjadi pada bidang kepegawaian dan administrasi. Anggaran biaya pegawai ini disusun berdasarkan keadaan masa lalu disertai dengan penyesuaian-penyesuaian atas kebijaksanaan pimpinan terhadap gaji, upah, tunjangan serta jumlah pegawai untuk masa yang akan datang.

5) Biaya umum administrasi

Biaya ini meliputi biaya-biaya untuk keperluan yang terjadi di Kantor Wilayah II.

6) Biaya penyusutan

Penyusutan aktiva tetap dihitung berdasarkan masa manfaat aktiva tetap bersangkutan yang digunakan pada Kantor Wilayah II.

7) Biaya lain-lain

Biaya-biaya yang harus diperhitungkan selain biaya diatas digolongkan sebagai biaya lain-lain dan jika ada hasil yang diperoleh diluar operasi digolongkan ke dalam perkiraan hasil lain-lain. Pada perhitungan laba rugi perusahaan, kedua perkiraan ini digabung menjadi perkiraan biaya dan hasil di luar operasi yang merupakan pengurangan atau penambahan laba rugi operasi.

ad. b. Pembagian biaya operasi berdasarkan fungsi-fungsinya sebagai berikut:

- 1) Pembangkit Listrik Tenaga Air (PLTA)
- 2) Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU)
- 3) Pembangkit Listrik Tenaga Gas (PLTG)
- 4) Pembangkit Listrik Tenaga Diesel (PLTD)
- 5) Pembangkit Listrik Tenaga Panas Bumi (PLTPB)
- 6) Pembangkit Listrik Tenaga Gas Uap (PLTGU)
- 7) Transmisi
- 8) Telekomunikasi Informasi Data (TID)
- 9) Distribusi
- 10) Tata Usaha Langganan (TUL)
- 11) Tata Usah (TU)
- 12) Gudang (Gdg)
- 13) Bengkel (Bkl)
- 14) Laboratorium (Lab)
- 15) Jasa Tehknik

- 16) Wisma Rumah Dinas (WRD)
- 17) Telekomunikasi
- 18) Jasa Umum
- 19) Pendidikan dan Latihan (P & L)

C. Penyusunan Anggaran Pusat Pertanggungjawaban Biaya

Di dalam prakteknya, penyusunan anggaran di perusahaan ini adalah secara keseluruhan. Ada dua jenis anggaran yang terdapat pada perusahaan ini yaitu : anggaran operasi dan anggaran investasi. Dalam rangka pengawasan atas anggaran ini, maka Perusahaan Umum Listrik Negara menetapkan suatu aturan-aturan pokok, yaitu :

1. Anggaran operasi maupun anggaran investasi disusun untuk jangka waktu satu tahun buku.
2. Tahun buku anggaran dimulai pada tanggal 1 April dan berakhir pada tanggal 31 Maret tahun berikutnya, sama dengan tahun anggaran pemerintah (APBN).
3. Rencana Anggaran Operasi (RAO) dan Usulan Anggaran Investasi (UAI) sudah harus disampaikan selambat-lambatnya pada akhir bulan Agustus oleh pusat-pusat pertanggungjawaban ke PLN pusat.

Peraturan-peraturan inilah yang harus diperhatikan setiap pusat pertanggungjawaban didalam menyusun dan merencanakan anggarannya.

Untuk PLN Wilayah II Sumatera Utara, Rencana Anggaran Operasi dan Usulan Anggaran Investasi adalah merupakan gabungan dari Rencana Anggaran

Operasi dan Usulan Anggaran Investasi masing-masing administrasi yang terdapat pada lingkungannya.

Dalam proses penyusunan Rencana Anggaran Operasi dan Usulan Anggaran Investasi, bagian-bagian yang terlibat adalah :

1. Bagian Anggaran
2. Bagian Perencanaan perusahaan
3. Bagian Perencanaan Kepegawaian
4. Bagian Perencanaan Konstruksi
5. Unit-Unit, antara lain :
 - a. Sektor
 - b. Cabang
 - c. Unit Pengatur badan (UPB) Sistem Medan

Masing-masing bagian selain bagian anggaran, akan mengisi formulir-formulir RAO dan UAI sesuai dengan kebutuhannya. Setelah itu RAO dan UAI dari masing-masing bagian ini akan diproses lebih lanjut oleh bagian anggaran dan menjadikannya sebagai RAO dan UAI untuk keseluruhan PLN Wilayah II Sumatera Utara.

Rencana Anggaran Operasi (RAO) bersama-sama dengan Usulan Anggaran Investasi (UAI) yang merupakan hasil konsolidasi Rencana Anggaran Operasi maupun Usulan Anggaran Investasi masing-masing satuan-satuan administrasi tersebut diajukan kepada pemimpin Wilayah untuk dievaluasi dan direvisi kembali bersama dengan para deputy bagian anggaran sebelum

disampaikan kepada Direksi di kantor pusat. Kemudian PLN mengajukannya lagi kepada pemerintah cq. Menteri Pertambangan dan Energi. Apabila telah disetujui pemerintah maka Rencana Anggaran Operasi dan Usulan Anggaran Investasi yang akan digunakan sebagai pedoman kerja oleh PLN Wilayah II Sumatera Utara.

D. Pelaporan Pusat Pertanggungjawaban Biaya

Pada hakekatnya sistem pelaporan pertanggungjawaban menyajikan laporan informasi untuk pengawasan manajemen yang terdiri dari seperangkat laporan yang saling berhubungan yang disediakan bagi para mmanajer berbagai pusat pertanggungjawaban di dalam suatu perusahaan. Laporan ini berisi informasi pertanggungjawaban ke arah tingkatan manajerial yang lebih tinggi. Dengan demikian setiap tingkatan manajerial yang lebih tinggi akan menerima laporan pertanggungjawaban dari tingkatan manajerial yang lebih rendah, sesuai dengan prinsip laporan yang baik, maka semakin tinggi tingkatan manajerial, semakin ringkas laporan yang harus dilaporkan.

Demikian halnya dengan perusahaan ini, sistem pelaporan pertanggungjawaban masing-masing departemen yang terdapat pada perusahaan ini terlihat sebagai berikut :

1. Bagian operasi pembangkitan

Bagian ini menerima laporan pertanggungjawaban dari seksi-seksi yang berada dibawah tanggung jawabnya, yaitu :

- a. Seksi pengendalian operasi dan pemeliharaan pembangkitan.
- b. Seksi pengendalian operasi dan pemeliharaan penyaluran.
- c. Seksi bengkel.

Masing-masing seksi menerima laporan pertanggungjawaban dari setiap urusan sebagai pelaksana anggaran yang dibawah seksi tersebut.

2. Bagian perencanaan perusahaan

Bagian ini laporan pertanggungjawaban dari seksi-seksi yang berada di bawahnya, yaitu :

- a. Seksi perencanaan umum
- b. Seksi perencanaan sistem
- c. Seksi perencanaan operasi dan pemeliharaan jaringan.

Masing-masing seksi menerima laporan pertanggungjawaban dari bawahannya sebagai pelaksana anggaran.

3. Bagian operasi jaringan

Bagian ini menerima laporan pertanggungjawaban dari seksi-seksi yang berada di bawahnya, yaitu :

- a. Seksi pengendalian operasi dan pemeliharaan jaringan distribusi.
- b. Seksi penertiban.
- c. Seksi tera dan laboratoroium

Masing-masing seksi menerima laporan pertanggungjawaban dari bawahannya yaitu urusan-urusan sebagai pelaksana anggaran.

4. Bagian pemasaran

Bagian ini menerima laporan pertanggungjawaban dari seksi-seksi yang berada di bawahnya, yaitu :

- a. Seksi survey pemasaran
- b. Seksi akuisisi langganan.

Masing-masing seksi menerima laporan pertanggungjawaban dari bawahannya.

5. Bagian perbekalan perusahaan

Bagian ini menerima laporan pertanggungjawaban dari seksi-seksi yang berada di bawahnya, yaitu :

- a. Seksi TU perbekalan perusahaan.
- b. Seksi gudang perusahaan
- c. Seksi bahan bakar.

Masing-masing seksi menerima laporan pertanggungjawaban dari seksi-seksi yang berada di bawahnya, yaitu urusan sebagai pelaksana anggaran.

6. Bagian pembinaan perusahaan

Bagian ini menerima laporan pertanggungjawaban dari seksi-seksi yang berada di bawahnya, yaitu :

- a. Seksi pengumpulan data dan statistik
- b. Seksi analisis dan evaluasi pembangkitan dan penyaluran
- c. Seksi analisis dan evaluasi jaringan distribusi.
- d. Seksi analisis dan evaluasi pemasaran.

Masing-masing seksi menerima laporan pertanggungjawaban dari bawahannya yaitu sebagai urusan pelaksana. Dalam laporan tersebut akan dilaporkan sampai sejauh mana sudah realisasi pelaksanaan investasi yang dianggarkan.

Pada perusahaan ini, laporan-laporan pertanggungjawaban terdiri dari:

1. Laporan Bulanan.

Laporan bulanan ini menggambarkan perbandingan antara realisasi dengan yang telah ditetapkan dalam anggaran masing-masing departemen atau seksi yang telah melaksanakan anggaran dalam kegiatan operasinya. Laporan ini sekaligus juga berfungsi untuk membandingkan kemajuan, perkembangan dan efisiensi yang diharapkan dan dianggap sangat berguna di dalam menentukan hasil kerja setiap departemen atau seksi.

Laporan dan evaluasi biaya ini menunjukkan perbandingan biaya-biaya yang dianggarkan dengan biaya-biaya aktual selama bulan yang dilaporkan oleh setiap departemen atau seksi yang menerapkannya. Dalam laporan ini akan dianalisis penyimpangan yang terjadi dari standart yang telah ditetapkan.

Adapun laporan realisasi biaya ini terdiri dari :

- a. Biaya pembelian tenaga listrik
- b. Biaya pembelian bahan bakar dan minyak pelumas.
- c. Biaya pemeliharaan.
- d. Biaya pegawai.

f. Biaya penyusutan

g. Biaya lain-lain.

Laporan prestasi perhitungan laba rugi dan neraca menggambarkan informasi dan data penghasilan dan biaya serta pengeluaran selama sebulan yang dilaporkan.

2. Laporan pembukuan

Laporan ini dilaporkan setiap triwulan dengan mengkapitulasikan laporan bulanan, untuk melihat sampai sejauh mana prestasi yang telah dicapai dan penyimpangan yang mungkin terjadi. Dari hasil laporan triwulan ini akan diadakan evaluasi dan analisis atas prestasi yang telah dicapai perusahaan dan kemudian dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan.

3. Laporan tahunan

Setelah periode anggaran berakhir, maka manajemen perusahaan segera mempersiapkan dan menyajikan laporan lengkap yaitu laporan pertanggungjawaban pelaksanaan kerja dari semua departemen atau seksi dan didukung dengan laporan-laporan pembantu. Penyajian laporan tahunan ini adalah dengan cara mengkapitulasikan laporan pembukuan (triwulan) dan disusun menjadi laporan pelaksanaan secara konverhensif menurut periode anggaran satu tahun.

E. Pengukuran Prestasi Manajer Pusat Biaya

Pengukuran prestasi manajer pusat biaya pada perusahaan ini dilakukan hanya dengan cara membandingkan anggaran biaya yang telah ditetapkan dengan realisasi dalam periode anggaran. Apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan, hal ini harus dinyatakan dalam laporan pelaksanaan kerja, demikian juga dengan sebab-sebab terjadinya harus dinyatakan.

Sebelum melakukan pengukuran prestasi manajer pusat biaya bagian perencanaan perusahaan haruslah terlebih dahulu menyusun anggaran operasi yang merupakan anggaran pusat biaya sebagai pedoman pelaksanaan kerja. Melalui penyusunan anggaran operasi ini, seorang manajer pusat biaya telah melakukan fungsi pengumpulan biaya dan menggambarkan rencana pusat biaya dengan mengisi formulir-formulir Rencana Anggaran Operasi dan Usulan Anggaran Investasi dari masing-masing bagian dan kemudian akan diproses lebih lanjut oleh bagian anggaran dan menjadikannya sebagai Rencana Anggaran Operasi dan Usulan Anggaran Investasi untuk keseluruhan PLN Wilayah II Sumatera Utara.

Sebagai laporan pertanggungjawaban dari masing-masing departemen dilakukan dengan cara melaporkan seluruh biaya yang terjadi pada masing-masing departemen kepada tingkatan manajerial yang lebih tinggi. Hal ini sesuai dengan laporan yang baik, maka semakin tinggi tingkatan manajerial semakin ringkas laporan yang harus dilaporkan.

Pertanggungjawaban pelaksanaan kerja dari semua departemen atau seksi dan didukung dengan laporan-laporan pembantu. Penyajian laporan tahunan ini adalah dengan cara mengkapitulasikan laporan pembukuan (triwulan) dan disusun menjadi laporan pelaksanaan secara konverhesif menurut periode anggaran satu tahun. Berdasarkan laporan tahunan inilah dapat diketahui prestasi manajer dari masing-masing pusat biaya keseluruhan selama satu tahun anggaran. Anggaran biaya dan realisasi biaya yang terjadi dilaporkan ke dalam laporan laba rugi sebagaimana yang terlampir dalam lampiran.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab-bab sebelumnya telah diuraikan mengenai pendahuluan, uraian teoritis, deskripsi data dan pembahasan. Dalam bab terakhir ini penulis akan membuat beberapa kesimpulan dari pembahasan dalam bab-bab terdahulu yang berhubungan dengan penerapan pusat biaya.

A. Kesimpulan

1. Penyusunan sistem akuntansi pertanggungjawaban dan penyusunan struktur organisasi merupakan pekerjaan yang tidak dipisahkan dan saling mempengaruhi, maka sebelum diadkannya penyusunan sistem akuntansi pertanggungjawaban haruslah didahului dengan pembenahan terhadap struktur organisasi dan apabila perlu dilakukan penyesuaian-penyesuaian terhadap struktur organisasi agar sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat diterapkan dengan baik. Perusahaan ini menggunakan struktur organisasi fungsional dan struktur organisasi perusahaan ini secara keseluruhan cukup baik dan berdaya guna karena tiap bagian dalam perusahaan telah memiliki pendelegasian wewenang dan tanggung jawab secara tegas dan jelas, sehingga tiap individu tidak diperkenankan melakukan pekerjaan rangkap.
2. Fungsi pokok PLN sebagai (Badan Usaha Milik Negara) BUMN adalah menyelenggarakan sebagian tugas pemerintah yaitu mewujudkan pemanfaatan tenaga listrik secara maksimal, efektif dan efisien serta ekonomis demi

kepentingan rakyat dan negara dengan tujuan ikut serta membangun ekonomi dan ketahanan nasional dalam bidang perusahaan tenaga listrik.

3. Perusahaan ini menyusun anggarannya secara keseluruhan, melalui pengisian formulir Rencana Anggaran Operasi dan Usulan Anggaran Investasi sudah cukup baik, tetapi yang melakukan pengisian formulir tersebut tidaklah bagian atau departemen yang bersangkutan maka anggaran tersebut tidak efektif dan efisien. Dimana anggaran tersebut akan memungkinkan terjadinya penyimpangan biaya sehingga biaya tersebut menjadi biaya yang tidak terkendali bagi manajer pusat biaya.
4. Laporan pelaksanaan kerja disajikan oleh departemen, segmen dari departemen atau grup dari departemen yang kegiatannya berada dibawah pengawasan dan wewenang seorang manajer yang bertanggung jawab. Untuk setiap unit organisasi laporan pelaksanaan kerjanya disajikan, diidentifikasi sebagai suatu pusat pertanggungjawaban.
5. Bidang perusahaan merupakan salah satu contoh pusat biaya, melaksanakan kegiatan perusahaan sesuai dengan kebijakan pemimpin, mencakup bidang perencanaan perusahaan, perencanaan sistem dan perencanaan perusahaan (operasi) yang menggunakan metodologi yang rasional serta data yang akurat, operasi (pemeliharaan), pemasaran, perbekalan perusahaan. Seluruh biaya yang terjadi pada masing-masing bagian tersebut akan dilaporkan dan dipertanggungjawabkan kepada deputy bidang perusahaan. Menurut penulis,

yaitu mengumpulkan dan mengidentifikasi serta mempertanggungjawabkan biaya yang menjadi tanggung jawabnya.

6. Pada perusahaan ini, pengukuran prestasi pusat pertanggungjawaban dapat dikatakan kurang memadai untuk memberikan suatu gambaran yang nyata mengenai prestasi kerja pusat pertanggungjawaban tersebut. Kurang memadainya pengukuran prestasi pusat pertanggungjawaban tersebut dapat menimbulkan kerugian-kerugian bagi perusahaan tersebut seperti timbulnya penyelewengan-penyelewengan atau kurang mampu perusahaan mengambil kebijaksanaan yang tepat dan relevan untuk memperbaiki keadaan atau memacu pertumbuhannya. Dalam hal ini diperlukan suatu cara pengukuran prestasi pertanggungjawaban yang lebih intensif seperti yang diungkapkan dalam saran-saran, agar lebih memberikan gambaran yang nyata mengenai prestasi yang telah dicapai pusat pertanggungjawaban terutama pusat biaya.
7. Sistem pelaporan pusat pertanggungjawaban yang terdapat pada perusahaan ini dimulai tingkatan manajemen yang paling rendah yaitu kepala urusan yang memberikan laporannya kepada seksi yang membawahnya dan seksi akan memberikan kepada divisi yang membawahnya. Langkah terakhir dalam dari sistem pelaporan pusat pertanggungjawaban pada perusahaan ini, yaitu pelaporan masing-masing deputy pemimpin kepada pemimpin tertinggi. Sistem pelaporan tersebut di atas yang terdapat pada perusahaan ini, dapat dikatakan telah mencerminkan sistem pelaporan yang baik dan bermanfaat

UNIVERSITAS MEDAN AREA

dalam memberikan informasi yang berguna bagi perusahaan. Sistem

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

pelaporan yang baik dapat dikatakan merupakan pencerminan atau konsekwensi dari sistem pendelegasian wewenang yang baik.

8. Penilaian kinerja pusat biaya pada perusahaan ini dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran biaya dengan biaya yang sebenarnya terjadi. Laporan pertanggungjawaban terhadap biaya-biaya yang terjadi dilakukan berupa laporan bulanan, laporan pembukuan dan laporan tahunan, dari laporan-laporan inilah dapat dievaluasi dan dianalisis sejauh mana prestasi yang telah dicapai dan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi serta sebab-sebab terjadinya penyimpangan yang mana hal tersebut harus dinyatakan dalam laporan pelaksanaan kerja.
9. Sebagai kesimpulan akhir dapat dikatakan bahwa penerapan pusat pertanggungjawaban biaya pada perusahaan ini bermanfaat dalam membantu manajemen dalam mengidentifikasi secara jelas dan tepat siapa orang atau kelompok yang bertanggung jawab terhadap penyimpangan-penyimpangan biaya yang terjadi.

B. Saran-saran

1. Pengukuran prestasi pusat pertanggungjawaban biaya pada perusahaan ini masih dapat diintensifkan lagi. Tindakan ini perlu diambil agar dapat diketahui hasil kerja yang sebenarnya dari masing-masing pusat biaya. Pengukuran prestasi pusat pertanggungjawaban biaya dapat dilakukan selain dengan cara membandingkan anggaran dengan realisasinya juga dengan

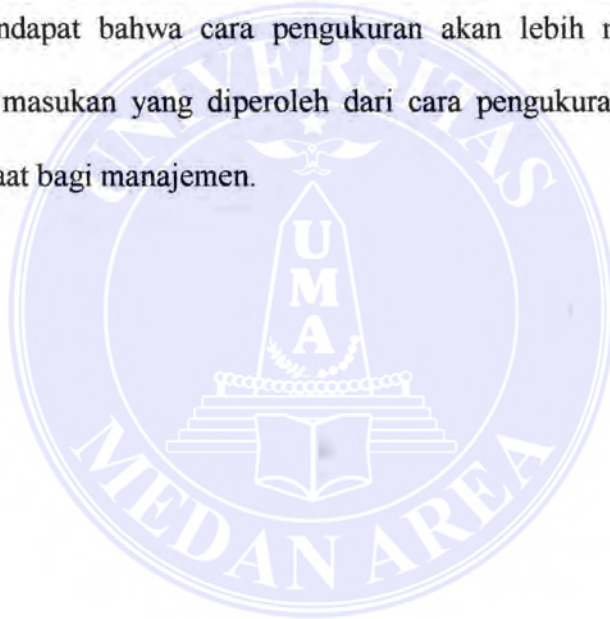
mengukur efisiensi kerja. Perusahaan juga dapat mengembangkan metode-metode pengukuran prestasi pusat pertanggungjawaban yang lebih lanjut baik yang bersifat keuangan maupun non keuangan untuk lebih mengintensifkan pengukuran prestasi pusat pertanggungjawaban biaya.

2. Sistem pembuatan anggaran pada perusahaan ini agar lebih diintensifkan yaitu dengan cara masing-masing departemen atau unit mengajukan Rencana Anggaran Operasi dan Usulan Anggaran Investasi dan mengisi formulir-formulir anggaran tersebut sesuai dengan kebutuhannya. Sehingga apabila anggaran tersebut nantinya akan direvisi maka anggaran tersebut memang merupakan kebutuhan dari masing-masing departemen atau unit yang bersangkutan. Apabila hal tersebut dapat dilaksanakan terjadinya penyimpangan biaya akan dapat dihindarkan sekecil mungkin dan dapat ditunjuk orang atau kelompok yang bertanggung jawab terhadap penyimpangan tersebut.
3. Sistem pelaporan pusat pertanggungjawaban pada perusahaan ini kepada atasannya dapat dikatakan sangat baik dan sistematis yang di mulai dari tingkatan manajemen yang paling rendah meningkat terus hingga ketingkat yang paling tinggi.hanya saja perlu tetap perlu diperhatikan prinsip-prinsip dasar penyajian laporan yang baik agar penyajian laporan maupun pihak yang menerima laporan memberikan hasil yang maksimal baik bagi pihak yang menyajikan laporan maupun pihak yang menerima laporan atau dengan kata

lain dapat dikatakan bahwa penyajian laporan yang baik dapat digunakan

sebagai suatu alat untuk mengambil langkah kebijaksanaan yang tepat dan dapat memacu pertumbuhan perusahaan. Namun kiranya menurut penulis, cara pengukuran prestasi pusat pertanggungjawaban biaya yang ditempuh oleh perusahaan masih dapat diintensifkan lagi.

4. pengukuran prestasi pusat biaya dapat dilakukan dengan cara membandingkan anggaran dengan realisasi, juga dapat dilakukan dengan cara lain misalnya dengan cara mengukur juga efisiensi dan efektifitas kerja. Dengan cara ini, penulis berpendapat bahwa cara pengukuran akan lebih menyeluruh dan objektif serta masukan yang diperoleh dari cara pengukuran tersebut akan lebih bermanfaat bagi manajemen.



DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N ; Dearden, John and Bedford Control Sistem, N.M. Sistem Pengendalian Manajemen. Terjemahan Agus Maulana. Edisi Kelima : Penerbit Erlangga, Jakarta, 1994
- Bambang, Hariadi, Akuntansi Manajemen. Edisi Kesatu. Yogyakarta : BPFE UGM, 1990.
- Chasin, James A. and Polimeni, Ralp S, Cost Accounting New York, Mc Graw Hill Book Company Inc, 1991.
- Halim, Abdul dan Supomo, Bambang. Akuntansi Manajemen. Yogyakarta : BPFE UGM, 1990
- Hartanto, D. Akuntansi Untuk Usahawan. Cetakan Kesatu. Edisi Kelima. Jakarta : LPFE UI 1992
- Hornngren, Charles T. Cost Accounting A Managerial Emphasis, fifth Edition, Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc, 1990
- M. Ivancevich, Gibson ; James L and Donally. Managerial For Performance, Home Wood Illionois : Business Publication Inc, 1990
- Mulyadi, Akuntansi Biaya : Penentuan Harga Pokok dan Penghasilan Biaya, Edisi Keempat, Yogyakarta, BPFE UGM, 1993
- Polimeni, Ralfh : Fabozzi, Frank J. and Adelberg, Arthur H. Akuntansi Biaya : Konsep dan Aplikasi Untuk Pengambilan Keputusan Manajerial, Terjemahan oleh Fredikson Saragih, Edisi Kedua, Jakarta, Penerbit Erlangga, 1990
- Stoner, James A. F. Manajemen, Alih Bahasa Oleh Alfonsus Siraet, Jilid Satu, Edisi Kedua, Jakarta, Penertbit Erlangga, 1992
- S. Nasution, Thomas, Buku Pedoman Penulisan Skripsi
- Tunggal, Amin Widjaja. Sistem Pengendalian Manajemen. Jakarta : Rineka Cipta, 1993
- Usry, Milton P. and Hammer, Lawrence H. Akuntansi Biaya : Perencanaan dan Pengendalian , Edisi Kesepuluh. Jakarta : Penerbit Erlangga, 1995