

ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DENGAN ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA PT. PERUSAHAAN LISTRIK NEGARA (PLN) PERSERO UNIT INDUK PEMBANGUNAN SULAWESI BAGIAN UTARA

ANALYSIS OF THE APPLICATION OF ACCOUNTABILITY ACCOUNTING AND BUDGET AS A COST CONTROL TOOL AT PT. PERUSAHAAN LISTRIK NEGARA (PLN) PERSERO UNIT INDUK PEMBANGUNAN SULAWESI BAGIAN UTARA

Oleh:

Erika Sharon¹
Syermi S. E. Mintalangi²

^{1,2}Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Sam Ratulangi

E-mail:

¹sharonerikaa@gmail.com

³msyermi@unsrat.ac.id

Abstrak: PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa pengelolaan dan pengendalian pembangunan pembangkit dan jaringan listrik yang siap dioperasikan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya pada PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif, yang mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul dari hasil wawancara dan data yang dikumpulkan langsung dari perusahaan. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan bahwa PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara sudah menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban dengan baik sehingga pengendalian biaya juga telah dilakukan dengan baik dan efisien.

Kata Kunci: Akuntansi Pertanggungjawaban, Anggaran, Pengendalian Biaya

Abstract: PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara is a company engaged in the management and control services for the construction of power plants and electrical networks that are ready to be operated. The purpose of this study is to determine the application of the accountability accounting system with a budget as a means of controlling costs at PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara. The method of analysis used in this research is descriptive method, which describes the data that has been collected from interviews and the data collected directly from the company. The results obtained from this study indicate that PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara has implemented a good accountability accounting system so that the cost control has also been carried out properly and efficiently.

Keywords: Accountability Accounting, Budget, Cost Control

PENDAHULUAN

Latar Belakang Penelitian

Listrik merupakan kebutuhan dasar sebuah negara. Negara Indonesia adalah sebuah negara berkembang yang memiliki lebih dari 17,500 pulau yang tersebar di seluruh Nusantara. Dengan jumlah penduduk sekitar 250 juta jiwa, kapasitas total listrik di Indonesia saat ini sekitar 52.231 megawatt (MW). Sejalan dengan meningkatnya pertumbuhan ekonomi dan jumlah penduduk, kebutuhan akan energi listrik di Indonesia meningkat dengan pesat. Beberapa masalah yang dihadapi PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) terjadi karena kesalahan perencanaan di masa lalu, kebutuhan energi listrik meningkat jauh lebih pesat dibanding yang bisa disediakan oleh PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN). Akibatnya, terjadi pemadaman bergilir di mana-mana. Padahal hampir setengah daerah di Indonesia belum mendapatkan kesempatan mendapatkan listrik (RUPTL PT. PLN PERSERO, 2015 – 2024).

Berdasarkan kalkulasi PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) pada tahun 2015, konsumsi listrik diperkirakan meningkat dari 183.226 MW (2013) menjadi 244.346 MW (2020), atau bertambah sekitar 61.000 MW. Menanggapi kebutuhan listrik ini, PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) sedang berusaha melakukan program pembangunan pembangkit, transmisi dan gardu induk (Sidik, CNBC Indonesia 2019). PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara adalah pelaksana pengelola dan pengendali pembangunan pembangkit dan jaringan listrik. PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara (UIP SULBAGUT) pertama kali dibentuk dengan nama PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero Pembangkitan Sulawesi, Maluku, dan Papua didirikan sesuai SK Direksi No.371.K/DIR/2008, tanggal 24 November 2008, kemudian berubah nama dan organisasinya menjadi PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sulawesi, Maluku, dan Papua (PLN UIP Kit Sulmapa) sesuai SK Direksi No.597.K/DIR/2010, tanggal 2 Desember 2010, kemudian mengalami perubahan organisasi menjadi PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero UIP XII sesuai SK No. 143.K/DIR/2013 tanggal 5 Februari 2013, kemudian mengalami perubahan organisasi menjadi PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara sesuai Peraturan Direksi No. 0017.P/DIR/2016 tanggal 21 Januari 2016. Produk utama PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara adalah jasa pengelolaan dan pengendalian pembangunan pembangkit dan jaringan listrik yang siap dioperasikan. Hal ini sesuai dengan Peraturan Direksi No 0017.P/DIR/2016.

Masalah lain yang dihadapi oleh PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) adalah subsidi yang terus membengkak. Selisih antara harga produksi dan harga jual energi listrik adalah penyebab utama. Harga produksi membengkak karena sebagian besar energi listrik dibangkitkan dengan menggunakan bahan bakar minyak (BBM) yang mahal serta tidak efisiennya sistem pembangkit, transmisi dan distribusi. Bagi PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) UIP SULBAGUT sendiri, masalah ini menjadi fokus utama, hal ini dikarenakan oleh proses bisnis PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) UIP SULBAGUT sendiri yang memproduksi atau mengelola pembangkit, transmisi dan gardu induk dengan biaya yang sangat besar namun tidak menjual produk atau menghasilkan laba dari produk yang mereka buat, melainkan hanya melakukan transfer aset. Maka dari itu, PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) UIP SULBAGUT harus benar-benar memperhatikan dan mengendalikan setiap biaya-biaya yang keluar baik biaya rutin maupun non-rutin demi kelangsungan hidup perusahaan, juga agar menekan subsidi dari pemerintah yang terus membengkak akibat ketidakseimbangan antara harga produksi dan harga jual listrik.

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 sistem akuntansi pertanggungjawaban guna menunjang pengendalian biaya. Semakin baik penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan maka akan semakin baik pula pengendalian biaya. Dengan adanya sistem akuntansi pertanggungjawaban, pimpinan dapat mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab ke tingkat pimpinan di bawahnya dengan lebih efisien tanpa memantau secara langsung seluruh kegiatan perusahaan. Akuntansi pertanggungjawaban juga perlu dievaluasi agar berlangsung dengan baik sehingga manajemen dapat dengan mudah menghubungkan biaya yang timbul dengan manajer pusat pertanggungjawaban yang bertanggung jawab. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai mampu mendorong perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan uraian di atas dan melihat pentingnya pengendalian suatu biaya, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara.

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya pada PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara.

TINJAUAN PUSTAKA**Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban**

Menurut Indriani (2018:5), akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem yang menyajikan informasi mengenai pendapatan serta biaya atau aktiva yang dikaitkan dengan suatu bagian atau unit dalam perusahaan. Masing-masing bagian atau unit dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap bagian yang bersangkutan. Bagian-bagian tersebut disebut sebagai pusat-pusat pertanggungjawaban.

Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (2011:186) dalam Maulida (2019), akuntansi pertanggungjawaban memiliki karakteristik sebagai berikut:

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

Syarat-syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (2011:218) dalam Maulida (2019), 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 (controllability) atau tidak dapat dikendalikan (uncontrollability) 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).

Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Deviesa (2019:178), manfaat informasi akuntansi pertanggungjawaban yaitu sebagai berikut:

1. Pengambilan keputusan pada level yang lebih rendah menjadi lebih cepat karena tidak menunggu keputusan dari pusat yang membutuhkan waktu lebih lama
2. Manajer memiliki kebebasan dalam mengambil keputusan sehingga dapat meningkatkan kreativitas, motivasi, Kepuasan kerja dan kinerja
3. Pengambilan keputusan operasional yang dilakukan manajer level yang lebih rendah memberikan hasil yang lebih baik karena ia lebih memahami kondisi lebih detail dibanding top manajer
4. Top manajemen lebih bisa berkonsentrasi pada strategi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan masalah rutin yang terjadi dalam perusahaan.

Pengertian Pengendalian Biaya

Menurut Sujarweini (2015:3), pengendalian biaya merupakan rangkaian kegiatan untuk memonitor dan mengevaluasi kesesuaian realisasi dan anggaran biaya yang terjadi di perusahaan. Dengan perencanaan biaya yang baik akan memudahkan manajemen dalam melakukan pengendalian biaya.

Cara Pengendalian Biaya

Untuk mencapai efisiensi dalam suatu perusahaan diperlukan suatu pengendalian karena dengan pengendalian, biaya yang dikeluarkan bisa ditekan seminimal mungkin. Menurut Sujarweni (2015) Pengendalian dapat dilakukan dengan cara :

1. Pengurangan Biaya
2. Penggunaan Biaya Standar
3. Penggunaan Anggaran

Penelitian Terdahulu

Trisnawati (2006) dalam penelitian yang berjudul Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Efektivitas Pengendalian Biaya pada 5 Hotel yang ada di Kota Tasikmalaya. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan terdapat hubungan yang positif antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya.

Weharima (2005) dalam penelitian yang berjudul Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Pemasaran (Studi Kasus pada PT. PLN Unit Bisnis Distribusi Jabar dan Banten). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Penerapan akuntansi pertanggungjawaban di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten bermanfaat dalam menunjang efektivitas biaya pemasaran

Adharawati (2010) dalam penelitian yang berjudul Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya (Studi Kasus pada PT. PELNI Kantor Cabang Makasar). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa PT. PELNI belum menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan cukup baik, karena ada beberapa syarat-syarat dan karakteristik yang belum dipenuhi. Perusahaan juga belum menjalankan pengendalian biaya dengan baik, karena analisis terhadap penyimpangan biaya belum dilakukan.

Aliu (2013) dalam penelitian yang berjudul Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi dan Penilaian Kinerja. Hasil dari penelitian menunjukkan anggaran yang disusun oleh perusahaan belum efektif karena tidak melibatkan bagian produksi dalam proses penyusunan anggaran. Dalam penggolongan biaya pada perusahaan tidak adanya pemisahan biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan dari bagian manajer produksi. Struktur organisasi dari perusahaan hanya terbagi beberapa tingkatan wewenang dan tanggungjawab, sehingga yang terlibat dalam proses perencanaan hanya terbatas pada beberapa orang saja, maka penerapan akuntansi pertanggungjawaban belum efektif sebagai alat pengendalian biaya produksi dan penilaian kinerja perusahaan.

Kerangka Konseptual Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Konseptual Pemikiran

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2020

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Metode ini dilakukan dengan menggambarkan dan menguraikan bagaimana sistem akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya yang diterapkan pada PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara yang berlokasi di Jalan Bethesda No. 32, Sario Manado. Adapun waktu penelitian dimulai dari bulan Februari 2020 sampai dengan selesai.

Jenis, Sumber, dan Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang berupa sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan, visi dan misi serta tujuan perusahaan dan profil draft PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data sekunder diperoleh langsung pada PT. PLN (Persero) UIP SULBAGUT berupa hasil wawancara dengan narasumber dan dokumentasi. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara (interview), berupa tanya jawab dengan narasumber pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara yaitu pegawai yang bekerja di bidang atau divisi anggaran, akuntansi dan keuangan untuk membahas mengenai Data Proses Bisnis Perusahaan dan Profil Draft Perusahaan, Laporan Pertanggungjawaban yang berisi Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (Tahun 2018 dan 2019), Data Realisasi Anggaran (Tahun 2019 dan 2020).
2. Dokumentasi, berupa sejarah perusahaan, visi dan misi, struktur organisasi serta tujuan perusahaan dan akan digunakan sebagai data pendukung dalam penelitian.

Metode Analisis

Metode analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif, yaitu metode metode pembahasan yang sifatnya menguraikan, menggambarkan, membandingkan dan menerangkan pembahasan mengenai penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban dan anggaran sebagai alat pengendalian biaya pada PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara.

Proses Analisis

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan analisis data dengan langkah berikut.

1. Mengumpulkan data, keterangan dan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian melalui wawancara dan dokumentasi. Data dan Informasi yang dikumpulkan adalah Data Proses Bisnis Perusahaan, Profil Draft Perusahaan, Rencana Kerja Anggaran Perusahaan, Laporan Realisasi Anggaran.
2. Menganalisis apakah syarat-syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban telah diterapkan dengan baik pada PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara. Lima syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban:
 - a) Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen.
 - b) Anggaran biaya yang disusun untuk tiap tingkatan manajemen.
 - c) Penggolongan biaya sesuai dengan yang dapat dikendalikan dan yang tidak dapat dikendalikan oleh manajemen tertentu dalam operasi.
 - d) Terdapatnya susunan kode rekening perusahaan yang dikaitkan dengan kewenangan pengendalian pusat pertanggungjawaban.
 - e) Adanya sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggung jawab (responsibility reporting).
3. Menganalisis apakah karakteristik akuntansi pertanggungjawaban telah dilaksanakan dengan baik pada PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara. Karakteristik akuntansi pertanggungjawaban:
 - a) Identifikasi pusat pertanggungjawaban
 - b) Standar pengukuran kinerja
 - c) Kinerja manajer diukur dengan membandingkan antara anggaran dan realisasi

- d) Penghargaan dan hukuman
4. Menganalisis apakah melalui sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik serta penggunaan anggaran yang sesuai, perusahaan dapat melakukan pengendalian terhadap biaya-biaya yang dikeluarkan. Proses analisis ini dapat kita lakukan dengan melihat apakah kelayakan pengendalian biaya telah dilakukan di perusahaan. Kelayakan pengendalian biaya:
- Adanya pencatatan dan otorisasi untuk pengeluaran biaya.
 - Adanya analisis untuk penyimpangan yang terjadi.
 - Adanya rekomendasi menanggapi penyimpangan materiil.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Struktur Organisasi

Struktur organisasi di PT. PLN Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara dipimpin oleh seorang General Manajer sebagai Top Manager, Senior Manajer Bidang sebagai middle manager, dan terdapat Manajer Unit Pelaksana Proyek sebagai lower manager. Terdapat juga pejabat pelaksana dan pengendali. Masing-masing memiliki tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing, sebagai berikut :

- General Manajer**
Bertanggung jawab untuk memastikan tersedianya rencana kerja, strategi, proses bisnis, analisis risiko dan mitigasinya, kepatuhan serta pengelolaan Unit sesuai misi dengan mengoptimalkan sumber daya yang tersedia, secara efisien, efektif, dan sinergis, menjamin terselenggaranya pengelolaan dan pengawasan kegiatan pembangunan Pembangkit dan Jaringan tenaga listrik secara tepat biaya, mutu, waktu, dan berbasis aspek K3L dan memastikan terlaksananya Good Corporate Governance (GCG) serta meningkatkan kinerja Unit sesuai dengan target yang ditetapkan.
- Bidang Perencanaan**
Bertanggung jawab atas perencanaan perusahaan, perencanaan umum dan perencanaan konstruksi yang komprehensif, penyusunan manajemen strategis dalam rangka pencapaian sasaran kerja unit, penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) Unit Induk, mengelola Manajemen Kinerja, Manajemen Risiko, dan Sistem Manajemen Terintegrasi.
- Bidang Operasi Konstruksi**
Bertanggung jawab mengelola pekerjaan konstruksi Pembangkit, konstruksi Jaringan, administrasi konstruksi, logistik dan kepabeanaan serta membina dan mengendalikan kinerja Unit Pelaksana Proyek agar konstruksi Pembangkit dan jaringan tepat biaya, mutu, waktu dan berbasis aspek K3L yang telah ditetapkan untuk pencapaian target kinerja unit.
- Bidang Keuangan dan SDM**
Bertanggung jawab atas pengelolaan sumber daya keuangan, sumber daya manusia, implementasi organisasi, pengelolaan alih daya, asset property, administrasi dan umum sesuai dengan ketentuan yang berlaku untuk mendukung tercapainya target kinerja unit.
- Bidang Pertanahan dan Komunikasi**
Bertanggung jawab mengelola pelaksanaan proses perijinan dan pengadaan tanah untuk mendukung pelaksanaan proyek konstruksi, dan kegiatan komunikasi dengan stakeholders serta Corporate Social Responsibility (CSR) dalam rangka mencapai target kinerja Unit.
- Biro Perencanaan Pengadaan**
Melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai pejabat perencanaan pengadaan sebagaimana yang diatur dalam ketentuan pengadaan Barang dan Jasa yang berlaku di lingkungan PT. PLN (Persero).
- Biro Pelaksanaan Pengadaan**
Melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai pejabat pelaksanaan pengadaan sebagaimana yang diatur dalam ketentuan pengadaan Barang dan Jasa yang berlaku di lingkungan PT. PLN (Persero).
- Biro Pengendali Keselamatan, Kesehatan Kerja, Keamanan, dan Lingkungan (K3L)**
Melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai Pejabat Pengendali Keselamatan, Kesehatan Kerja, Keamanan, dan Lingkungan (K3L) sebagaimana yang diatur dalam ketentuan Keselamatan, Kesehatan Kerja, Keamanan, dan Lingkungan (K3L) yang berlaku di lingkungan PT. PLN (Persero).
- Unit Pelaksana Proyek (UPP) Pembangkit dan Jaringan**

Bertanggung jawab melaksanakan perjanjian dan pembebasan tanah, mengelola pelaksanaan konstruksi pembangkit dan jaringan tepat biaya, mutu, waktu dan berbasis aspek K3L dan melakukan komunikasi dengan stakeholders sebagai bagian pencapaian target kinerja Unit.

Anggaran

Proses penyusunan anggaran pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara melibatkan unit satuan kerja yang ada di perusahaan. Dalam hal ini UPP (Unit Pelaksana Proyek) dan setiap BPO (Business Process Owner) menyusun usulan rencana anggaran yang dibutuhkan dalam 1 (satu) tahun untuk menyelesaikan target dan pekerjaan pembangunan yang berjalan dan maupun yang baru akan dilaksanakan dalam formulir penyusunan anggaran. Dalam PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara anggaran dibagi menjadi dua, yaitu Anggaran Investasi dan Anggaran Kas Investasi. Anggaran Investasi merupakan total keseluruhan biaya yang dibutuhkan untuk membangun proyek yang telah direncanakan dan akan terselesaikan dalam kurun waktu contohnya tiga tahun. Sedangkan Anggaran Kas Investasi Merupakan biaya yang dibutuhkan atau anggaran yang telah direncanakan untuk menyelesaikan pekerjaan proyek per tahunnya.

Pemisahan Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali

PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara melakukan pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali dengan melakukan klasifikasi untuk biaya yang menjadi kendali unit dan biaya yang menjadi kendali pusat. Dalam hal ini untuk biaya non rutin yang termasuk biaya pembangunan dan pemeliharaan proyek pembangkit, transmisi dan gardu induk, serta biaya rutin yang termasuk pemeliharaan dan biaya administrasi termasuk dalam kendali unit. Sedangkan untuk biaya rutin seperti atau anggaran kepegawaian termasuk dalam kendali pusat namun ada beberapa rincian dalam anggaran kepegawaian yang juga dapat dikendalikan oleh manajer unit. Dalam pemisahan biaya berdasarkan kendali ini, terdapat juga anggaran investasi yang dikendalikan berdasarkan unit-unit yang bertanggungjawab. Anggaran investasi yang dimaksud adalah anggaran-anggaran non rutin atau anggaran yang digunakan untuk operasi proyek.

Klasifikasi Kode Rekening

PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara telah melakukan klasifikasi kode rekening pada setiap data akuntansi yang tercatat. Terutama pada setiap pos-pos biaya dicatat kemudian digolongkan dan diberi kode sesuai dengan aktivitas biaya tersebut (biaya rutin atau biaya non rutin), dan sesuai dengan tingkatan manajemen yang bertanggungjawab dalam mengendalikan biaya tersebut (biaya kendali unit dan biaya kendali pusat).

Laporan Pertanggungjawaban

Tabel 1. Rekap Realisasi Program dan Anggaran Investasi (Non Rutin) PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara Bulan s/d Desember 2019

FUNGSI	REKAP NON RUTIN			
	ANGGARAN INVESTASI	ANGGARAN KAS INVESTASI	REALISASI	%
PLTA/PLTM/PLTMH	3.553.937.220.914	852.206.586.500	851.460.314.325	99,91
PLTU	8.530.887.352.748	2.975.484.156.650	2.973.747.212.605	99,94
PLTG/PLTMG	7.086.661.078.655	1.903.779.413.276	1.900.833.890.690	99,85
PLTGU	1.870.302.890.423	391.975.600.720	391.140.278.750	99,79
TRANSMISI	4.667.012.487.688	1.976.558.955.960	1.962.361.668.287	99,28
GARDU INDUK	3.286.718.702.972	1.201.244.998.928	1.194.931.585.754	99,47
SARANA		1.488.500.913	1.483.212.675	99,64
TOTAL	28.995.519.733.400	9.302.738.212.947	9.275.958.163.086	99,71

Tabel 2. Rekap Realisasi Biaya Rutin PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara Sampai Dengan Bulan Juni, Tahun 2020

POS ANGGARAN	U R A I A N	AKUMULASI S.D JUNI 2020			% Pembebanan vs Rencana 2020	
		Rencana	Pembebanan Akuntansi	Selisih	% Selisih	% Pembebanan vs Rencana 2020
6.1.1	Biaya Kepegawaian	2.201.209.988	254.695.638	1.946.514.350	11,57%	11,57%
6.1.2	Biaya Pemeliharaan	5.182.259.908	892.955.768	4.289.304.140	17,23%	17,23%
6.1.3	Biaya Administrasi Lainnya	6.708.639.303	1.394.344.802	5.314.294.501	20,78%	20,78%
TOTAL		14.092.109.199	2.541.996.208	11.550.112.991	18,04%	18,04%

Dalam menyusun laporan pertanggungjawaban dan keuangan PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara menerapkan sistem atau metode dengan menggunakan software System Application and Product in data Processing (SAP). Software SAP ini merupakan Enterprise Resources Planning (ERP) atau suatu perangkat manajemen dan IT untuk menunjang perusahaan dalam merencanakan dan merealisasikan kegiatan operasionalnya dengan lebih efektif terutama yang berkaitan dengan keuangan. Dengan menerapkan sistem ini, maka seluruh unit bagian di PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara sudah diberikan wewenang untuk mengakses seluruh kegiatan operasionalnya sesuai dengan aktivitas unit melalui software SAP ini, termasuk seluruh kegiatan yang berhubungan dengan keuangan. Mereka wajib melaporkan seluruh rencana anggaran yang telah mereka susun sesuai kebutuhan aktivitas dan proyek yang akan dilaksanakan, dan juga mereka wajib melaporkan setiap realisasi anggaran atau seluruh biaya-biaya yang telah dikeluarkan.

Identifikasi Pusat Pertanggungjawaban

PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara tidak memiliki laporan laba rugi karena perusahaan ini tidak menjual produk dan menghasilkan laba maupun pendapatan, maka dalam pusat pertanggungjawaban untuk kegiatan akuntansi, PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara hanya fokus pada satu pusat pertanggungjawaban yaitu pusat biaya. Dalam proses pencatatannya, PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara memang mencatat beberapa anggaran sebagai biayaya atau anggaran investasi, namun hanya sampai di kegiatan pencatatannya saja, karena tugas yang unit ini lakukan hanya menggunakan anggaran tersebut untuk proses pembangunan namun tidak mengelolah lebih lanjut dan tidak melakukan pencatatan lebih lanjut atas aset-aset dari proyek yang mereka bangun untuk menghasilkan laba.

Standar Sebagai Tolak Ukur Kinerja

Standar pengukuran kinerja pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara dilihat dari proyek beroperasi, progress proyek, pembebasan lahan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM). Selain itu, anggaran juga menjadi salah satu standar pengukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban, penilaian kinerja manajer dilihat berdasarkan perbandingan atau selisih antara laporan target rencana anggaran dengan realisasi biaya pada laporan pertanggungjawaban.

Kinerja Manajer Diukur Dengan Membandingkan Realisasi dan Anggaran

Dengan melihat laporan-laporan pertanggungjawaban yang berisi biaya-biaya yang dianggarkan dan biaya yang sebenarnya terealisasi maka kinerja manajer dapat diukur dengan efektif dan efisien. Apabila terjadi penyelewengan atau selisih yang tidak wajar antara rencana anggaran dan laporan realisasinya, maka akan lebih mudah diketahui siapa yang bertanggungjawab atas selisih yang terjadi. Jika dalam laporan pertanggungjawaban antara anggaran dan realisasi telah sesuai dan dapat dipertanggungjawabkan, maka kinerja manajer baik manajer unit dan general manajer dapat dikatakan sudah baik. Jika dalam laporan pertanggungjawaban antara anggaran dan realisasi terdapat selisih yang tidak wajar dan tidak dapat dipertanggungjawabkan, maka kinerja manajer dinilai tidak baik dan harus dilakukan evaluasi kembali.

Penghargaan dan Hukuman

PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara menerapkan sistem pemberian penghargaan dan hukuman pada seluruh karyawan dan manajer. Dalam hal ini reward yang akan mereka terima yaitu penilaian yang baik pada Sistem Informasi Kinerja Perusahaan (SIMKP). Jika manajer dan karyawan memiliki poin yang baik pada SIMKP mereka, maka mereka akan menerima insentif dari perusahaan.

Demikian sebaliknya, apabila ditemukan penyimpangan-penyimpangan yang merugikan atau penyelewengan yang dilakukan oleh manajer unit maupun karyawan, perusahaan tidak segan-segan memberikan hukuman. Dimulai dari teguran sampai penilaian yang rendah pada Sistem Informasi Kinerja Perusahaan (SIMKP)

Pengendalian Biaya

Dalam melakukan pengendalian biaya, PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara melakukan beberapa tahapan pengendalian, yaitu :

1. Tahap Perencanaan

Tahap perencanaan seluruh Unit Pelaksana Proyek (UPP) menyusun target anggaran atau target biaya yang akan dikeluarkan dengan detail secara periodik atau dalam kurun waktu satu tahu. Perusahaan juga melakukan list rencana bayar atas biaya-biaya yang telah direncanakan.

2. Tahap Operasi dan Pengukuran dengan Pencatatan

PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara telah melakukan pencatatan yang sangat detail terhadap setiap pengeluaran biaya-biaya baik terhadap biaya rutin maupun biaya non rutin. Perusahaan juga melakukan kontrol setiap bulan selama proyek berjalan, dan melakukan pengawasan sebelum melakukan transaksi pembayaran.

3. Tahap Pelaporan dan Analisa Dengan Membandingkan Realisasi Pelaksanaan Biaya dengan Anggaran

PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara melakukan perhitungan efisiensi biaya dengan mencari presentasi antara realisasi dengan anggaran untuk dilihat berapa dana yang terserap dari anggaran kas investasi.

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan, penerapan akuntansi pertanggungjawaban di PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara telah memadai. Hal dikarenakan PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara telah memenuhi kelima syarat akuntansi pertanggungjawaban dan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban dengan baik.

1. Struktur Organisasi

PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara memiliki struktur organisasi dan perusahaan juga telah menetapkan secara tegas wewenang dan tanggungjawab tiap tingkatan manajer mulai dari general manajer, senior manajer sampai pada manajer unit pelaksana proyek (UPP) dan seluruh karyawan yang dibawahinya. Dengan adanya struktur organisasi dan penetapan wewenang dan tanggungjawab di tiap tingkatan manajer ini memberikan manfaat yang baik bagi perusahaan di mana proses pengambilan keputusan menjadi lebih efektif dan efisien. Manajer juga memiliki kebebasan dalam mengambil keputusan, meningkatkan kreativitas, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja

2. Anggaran

Perusahaan telah menyusun anggaran non rutin untuk tahun 2019 sesuai dengan SKAI yang dibuat pada bulan Desember 2018, masing-masing proyek telah disusun anggaran investasi dan anggaran kas investasinya. juga dapat dilihat daftar rencana anggaran yang disusun perusahaan untuk biaya-biaya rutin tahun 2020 berdasarkan SKAI yang dibuat pada bulan Desember 2019. Proses penyusunan anggaran juga sudah dijalankan sesuai dengan prosedur penyusunan anggaran yang melibatkan seluruh unit dan disusun berdasarkan kebutuhan masing-masing unit.

3. Pemisahan Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali

PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara juga melakukan telah pemisahan yang jelas antara biaya terkendali dan tidak terkendali dengan melakukan klasifikasi untuk biaya yang menjadi kendali unit dan kendali pusat. Hal ini memberikan manfaat yang baik bagi perusahaan karena dapat dengan mudah melakukan kontrol dan evaluasi atas biaya-biaya yang terjadi di perusahaan.

4. Klasifikasi Kode Rekening

Pengklasifikasin kode rekening ini bertujuan agar setiap pencatatan, klasifikasi, penyimpanan dan pengambilan atau pencarian data-data akuntansi dapat dilakukan dengan mudah. Sistem ini juga dilakukan

sebagai kontrol apabila didapati rekening yang menyimpang akan langsung bisa diidentifikasi unit mana yang bertanggungjawab atas penyimpangan tersebut dilihat dari kode unit yang diberikan atas akun rekening tersebut.

5. Laporan Pertanggungjawaban

Perusahaan telah menyusun laporan pertanggungjawaban dengan baik sesuai dengan tujuan dan syarat penyusunan laporan pertanggungjawaban. Pada laporan pertanggungjawaban realisasi anggaran dan rekap biaya non rutin dan rutin terdapat kolom rencana anggaran investasi, anggaran kas investasi, realisasi, selisih dan presentasi yang berfungsi untuk memudahkan manajemen dalam mengevaluasi hasil kerja, dan langsung dapat dilihat apabila terjadi selisih-selisih yang merugikan. Presentasi pada laporan pertanggungjawaban realisasi menggambarkan seberapa besar presentasi anggaran yang telah terpakai. Dalam laporan pertanggungjawaban Biaya Rutin yang disusun, perusahaan juga telah memisahkan biaya-biaya yang menjadi kendali unit dan kendali pusat.

6. Pusat Pertanggungjawaban

PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara hanya fokus pada 1 pusat pertanggungjawaban, yaitu pusat biaya karena proses bisnis yang dilakukan perusahaan ini tidak menghasilkan pendapatan maupun laba. Berdasarkan penelitian yang dilakukan dapat dilihat bahwa perusahaan hanya memiliki laporan pertanggungjawaban terhadap biaya-biaya non rutin dan rutin. Walaupun setiap unit memiliki wewenang dalam mengatur biaya sesuai kegiatan yang dikerjakan unitnya, mereka tetap diawasi langsung oleh bidang-bidang yang bertanggungjawab atas seluruh anggaran (bidang anggaran), dan yang bertanggungjawab langsung untuk melakukan seluruh pembayaran di perusahaan (bidang keuangan). Untuk kegiatan akuntansi lain seperti mencatat, melakukan kontrol dan membuat laporan terhadap kegiatan akuntansi lainnya dilakukan oleh bidang akuntansi sendiri.

7. Standar Sebagai Tolak Ukur Kinerja

Standar pengukuran kinerja ini dilihat dari proyek beroperasi, progress proyek, pembebasan lahan dan pengembangan sumber daya manusia, serta anggaran. Jika para manajer unit berhasil memenuhi standar dan mencapai target yang telah ditentukan maka kinerja manajer dapat dikatakan sudah baik. Berdasarkan hasil wawancara langsung yang saya lakukan dengan Bapak Henry bidang akuntansi dan Bapak Ray bidang anggaran, kinerja PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara sudah sangat baik dilihat dari proyek-proyek yang beroperasi dengan baik, progres proyek yang dilakukan tepat waktu, pembebasan lahan yang tidak bermasalah dan pengembangan sumber manusia, di mana seluruh karyawan yang bekerja di PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara selalu dipastikan agar memiliki kinerja yang baik dan selalu meningkat kemampuannya dengan diikutsertakan dalam pelatihan atau pendidikan kilat yang diadakan PT. PLN.

8. Kinerja Manajer Diukur Dengan Membandingkan Realisasi dan Anggaran

Kinerja manajer unit serta bawahannya dapat dikatakan baik apabila tidak didapati selisih yang merugikan pada realisasi dan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Berarti manajer unit sudah benar-benar menyusun anggaran dengan baik dan menjalankan pekerjaan yang menjadi tanggungjawab unitnya dengan baik pula sesuai dengan rencana kerja dan anggaran yang disusun dan tidak melakukan penyelewengan. Seperti yang dapat kita lihat pada tabel 4.9 di kolom presentasi, hampir seluruh anggaran non rutin ini sudah mencapai angka 99% atau dapat dikatakan anggarannya telah terserap dengan baik hampir mencapai angka sempurna yaitu 100%.

9. Penghargaan dan Hukuman

Pemberian penghargaan bagi manajer dan karyawan yang telah mengerjakan tugas dan tanggungjawabnya dengan sangat baik adalah penilaian yang baik pada Sistem Informasi Kinerja Perusahaan (SIMKP). Dengan penilaian yang baik di SIMKP, manajer dan karyawan akan mendapatkan bonus atau intensif dari perusahaan. Sedangkan pemberian hukuman bagi manajer dan karyawan yang tidak melaksanakan tugas dan tanggungjawab dengan baik adalah berupa teguran dan penilaian yang kurang pada SIMKP.

PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara melakukan pengendalian biaya dengan cara-cara sebagai berikut :

1. Pengurangan Biaya

Pengurangan biaya dilakukan dengan mengalokasikan dana anggaran pada proyek yang realisasinya lebih kecil dari rencana anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya kepada proyek yang realisasinya lebih besar atau melebihi rencana anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Penggunaan Biaya Standar

Pengendalian biaya dengan menggunakan standar ini dapat dilihat dari laporan-laporan historis realisasi anggaran. Dengan melihat perbedaan antara standar yang ditetapkan dengan pelaksanaan yang sesungguhnya. Jika didapati perbedaan, perusahaan langsung menganalisis penyebab terjadinya perbedaan tersebut, contohnya ada kenaikan atas harga sumber daya yang diperlukan dalam pembangunan pembangkit

3. Penggunaan Anggaran

PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara telah dilaksanakan dengan baik dilihat dari penggunaan anggaran atau realisasi anggaran yang sesuai dengan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan yang telah disusun sebelumnya. Keberhasilan ini dapat terjadi karena adanya kontrol yang baik mulai dari tahap perencanaan, realisasi, pencatatan, sampai pada pelaporannya.

Akuntansi pertanggungjawaban yang telah diterapkan dengan baik di PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara sangatlah berperan penting dalam pengendalian biaya perusahaan. Setiap syarat-syarat dan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan memiliki dampak langsung yang bermanfaat dalam pengendalian biaya. Dengan diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban ini, maka setiap kegiatan atau aktivitas yang dijalankan di perusahaan oleh masing-masing unit dapat terkontrol dengan jelas dan mudah diidentifikasi, sehingga setiap biaya-biaya yang akan dikeluarkan untuk melaksanakan pekerjaan dan aktivitas tersebut juga ikut terkontrol dengan baik dan efisien.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diatas, diperoleh kesimpulan bahwa PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara telah menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban dengan baik dengan memenuhi seluruh syarat-syarat dan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban. Dengan menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik membuat perusahaan dapat melaksanakan pengendalian biaya dengan efektif dan efisien.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya, penulis menyarankan kepada perusahaan agar tetap mempertahankan kinerja yang telah dilakukan dengan baik dalam menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban, penyusunan serta penggunaan anggaran dan juga dalam melakukan pengendalian biaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adharawati. 2010. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya (Studi Kasus pada PT. PELNI Kantor Cabang Makassar). Makassar. <http://eprints.undip.ac.id/22552/1/atena.PDF>. 12 Maret 2020.
- Aliu. 2013. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi dan Penilaian Kinerja. *Jurnal EMBA Unsrat* 1(3): 160-168. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/1654>. 12 Maret 2020.
- Daljono. 2009. Akuntansi Biaya: Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Deviesa. 2019. Akuntansi Manajemen. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Indriani. 2018. *Akuntansi Manajemen*. Penerbit ANDI. Jakarta.
- Mulyadi. 2011. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Edisi 3. Salemba Empat. Jakarta.
- RUPTL PT. PLN PERSERO, 2015 – 2024. https://gatrik.esdm.go.id/assets/uploads/download_index/files/87b45-ruptl-pln-2015-2024.pdf

Trisnawati. 2006. Hubungan Antara Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Efektivitas Pengendalian Biaya (Survei pada 5 Hotel di Kota Tasikmalaya). *Repository UII*. Yogyakarta. <https://dspace.uui.ac.id/handle/123456789/25569> . 13 Maret 2020.

Weharima. 2005. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Pemasaran (Studi Kasus pada PT. PLN Unit Bisnis Distribusi Jabar dan Banten). *Repository Universitas Widyatama*. Bandung. <https://repository.widyatama.ac.id/xmlui/handle/123456789/483> . 13 Maret 2020.

