

Evaluasi Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada Bidang SDM PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara

*Budget Evaluation as a Management Control Tool in the Human Resources Sector
PT. PLN (Persero) North Sulawesi Development Main Unit*

Chrisvivany Tandaju¹, David Saerang², Dhullo Affandi³

^{1,2,3} Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi, Jl. Kampus
Unsrat Bahu, Manado 95115, Indonesia

Email:

¹ chrisvivanytandaju14@gmail.com ; ² dsaerang@unsrat.ac.id ; ³ dhullo.afandi@unsrat.ac.id

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini untuk mengevaluasi penggunaan anggaran sebagai alat pengendalian manajemen pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif, pengambilan data menggunakan teknik wawancara, dan dokumentasi dengan cara mengumpulkan data-data dari pihak kantor berupa data primer dan sekunder. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara pada proses penyusunan anggaran masih terdapat hal-hal yang belum sesuai dengan konsep penyusunan anggaran, dalam pelaksanaan anggaran juga masih terdapat hal-hal yang perlu diperbaiki, dan anggaran belum sepenuhnya berperan dalam pengukuran kinerja. Kesimpulan dalam penelitian ini adalah penggunaan anggaran sebagai alat pengendalian manajemen pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara belum dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Kata kunci: Anggaran; Sistem Pengendalian Manajemen; Kinerja Manajerial

Abstract: The purpose of this study was to evaluate the use of the budget as a management control tool at PT. PLN (Persero) North Sulawesi Development Main Unit. The method used in this research is a qualitative research method with a descriptive approach, data collection using interview techniques, and documentation by collecting data from the office in the form of primary and secondary data. The results showed that PT. PLN (Persero) North Sulawesi Development Main Unit in the budget preparation process there are still things that are not in accordance with the concept of budgeting, in budget execution there are also things that need to be improved, and the budget has not fully played a role in measuring performance. The conclusion in this study is the use of the budget as a management control tool at PT. PLN (Persero) North Sulawesi Development Main Unit has not been implemented properly.

Keyword : Budget; Management Control System; Managerial Performance

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi saat ini perusahaan dituntut untuk lebih efektif dan efisien dalam menentukan besarnya biaya operasional perusahaan. Pembangunan perekonomian nasional bergerak secara kompetitif dan terintegrasi dengan berbagai tantangan yang beragam serta sistem keuangan yang semakin maju. Persaingan bisnis yang sangat ketat pada saat ini merupakan suatu tantangan bagi perusahaan agar tetap mampu bertahan dalam persaingan, untuk itu dibutuhkan adanya sumber daya, yaitu Sumber Daya Alam (SDA) dan Sumber Daya Manusia (SDM).

PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara adalah salah satu badan usaha milik negara yang berada di bawah naungan Perusahaan Listrik Negara (PLN) ditunjuk oleh pemerintah untuk menyediakan layanan jasa listrik negara. PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara bergerak dalam jasa pengelolaan dan pengendalian pembangunan pembangkit dan jaringan listrik yang siap dioperasikan.

Mengingat pentingnya masa depan perusahaan, maka perusahaan harus mampu melakukan pengendalian terhadap biaya-biaya yang akan dikeluarkan dan mengurangi biaya-biaya yang tidak efektif

dalam kegiatannya. Untuk itu dibutuhkan alat bantu pengendalian manajemen dalam perencanaan dan pengendalian yang baik atas biaya tersebut.

Anggaran membentuk manajemen didalam perencanaan, pengkoordinasian dan pengendalian kegiatan perusahaan. Anggaran menjadi pedoman bagi setiap aktivitas, memberi balasan tanggung jawab atas kegiatan perusahaan, dan menilai efisiensi penggunaan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, serta sebagai alat pengawasan terhadap realisasi dan rencana tersebut di waktu yang akan datang. Anggaran adalah salah satu alat utama dalam pengendalian dan juga alat untuk mengukur sejauh mana performa setiap manajer.

Sistem pengendalian manajemen merupakan alat untuk memonitor atau mengamati pelaksanaan manajemen perusahaan yang mencoba mengarahkan pada tujuan organisasi agar kinerja yang dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan dapat berjalan lebih efisien dan lancar. Penerapan konsep pengendalian manajemen pada perusahaan diperlukan untuk membantu manajemen didalam pengendalian keseluruhan aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Untuk menciptakan keefektifitasan pengendalian anggaran maka pengelolaan anggaran PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara diatur menjadi dua bagian, yaitu anggaran rutin dan anggaran nonrutin. Anggaran rutin adalah anggaran operasional dan kegiatan-kegiatan kantor yang dikelola oleh bidang umum dan SDM. Anggaran nonrutin dikhususkan untuk pembangunan proyek pembangkit, transmisi, dan gardu induk, yang tiap-tiap posnya disusun sesuai dengan kebutuhan masing-masing proyek.

Proses penyusunan anggaran PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara yang dimulai dari unit terkecil seringkali tidak mempertimbangkan keselarasan tujuan dan menjadi kurang terkendali. Perusahaan juga belum mampu memberikan penjelasan secara rinci untuk setiap pelaksanaan anggaran. Selain itu pengelompokan tugas dan fungsi dalam melakukan pengelolaan anggaran seperti yang dilakukan oleh perusahaan terbukti sangatlah penting dalam menunjang pengendalian manajemen perusahaan karena jika seluruh pengelolaan anggaran dijadikan satu dan hanya dikelola oleh satu bidang saja dapat menyebabkan kurangnya pengawasan sehingga pengelolaan anggaran menjadi kurang efektif dan efisien, ditambah proyek pembangunan yang dilakukan perusahaan cukup besar. Akan tetapi dalam pengukuran kinerja manajer, perusahaan belum memisahkan apa saja yang dapat dikendalikan dan yang tidak dapat dikendalikan oleh seorang manajer sehingga pengukuran kinerja manajer yang dilakukan perusahaan menjadi kurang efektif.

1.1 Akuntansi Manajemen

Salman dan Farid (2017:4), menyatakan akuntansi manajemen mengidentifikasi, mengumpulkan, mengukur, mengklasifikasikan dan melaporkan informasi yang bermanfaat bagi pengguna internal dalam merencanakan, mengendalikan, dan mengambil keputusan. Akuntansi manajemen adalah laporan keuangan yang disusun untuk menghasilkan informasi yang berguna bagi pihak internal perusahaan atau manajemen yang digunakan untuk pengambilan keputusan, informasi tersebut dapat berupa kebijakan-kebijakan yang tidak di publikasikan untuk pihak eksternal (Hariyani 2018)

1.2 Pengertian Anggaran

Menurut Mardiasmo (2018:75), anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metode untuk menyiapkan anggaran. Menurut Nurhadi dan Effendi (2020:14), penganggaran adalah proses perencanaan dengan diatur sedemikian rupa agar berurutan disajikan dengan format numerik serta tertera sebagai satuan keuangan mencakup semua aktifitas korporasi bagi suatu era pada hari-hari selanjutnya. Halim dan Iqbal (2019:139), menyimpulkan pengertian anggaran merupakan informasi atau pernyataan, mengenai rencana atau kebijaksanaan bidang keuangan, dari suatu organisasi atau badan usaha, untuk suatu jangka waktu tertentu, perkiraan penerimaan dan pengeluaran negara, yang diharapkan akan terjadi pada suatu periode tertentu.

1.3 Karakteristik Anggaran

Menurut Rudianto, dikutip dalam Kartika (2020), anggaran memiliki karakteristik yaitu, anggaran dinyatakan dalam satuan uang dan selain satuan uang, anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun,

anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen yang berarti bahwa para manajemen setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran, usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran, harus dianalisis penyebabnya, jika terjadi penyimpangan di dalam pelaksanaannya.

1.4 Fungsi Anggaran

Menurut Herlianto, dikutip dalam Kartika (2020), anggaran memiliki 4 fungsi. Keempat fungsi tersebut adalah fungsi perencanaan, fungsi pengawasan, fungsi koordinasi, dan anggaran sebagai pedoman kerja.

1.5 Manfaat Anggaran

Anggaran memiliki beberapa manfaat yang berguna dalam perusahaan. Manfaat anggaran yang utama dikemukakan menurut Supriyono, dikutip dalam Atmi (2018), yaitu anggaran dapat digunakan alat koordinasi berbagai kegiatan perusahaan, penyusunan anggaran merupakan kekuatan manajemen dalam menyusun perencanaan, dimana manajemen melihat ke depan untuk menentukan tujuan perusahaan yang dinyatakan di dalam ukuran finansial, implementasi anggaran dapat menciptakan alat untuk pengawasan kegiatan perusahaan, manajemen dapat memeriksa dengan seksama penggunaan sumber ekonomi yang dimiliki perusahaan apakah dapat berdaya guna atau berhasil guna, pemakaian anggaran dapat mendorong dipakainya standar sebagai alat pengukur prestasi suatu bagian atau individu di dalam organisasi perusahaan, pemakaian anggaran dapat membantu manajemen di dalam pengambilan keputusan.

1.6 Proses Penyusunan Anggaran

Renyowijoyo (2017:69) menyatakan bahwa proses penyusunan anggaran yaitu penetapan sasaran oleh manajer atas, pengajuan usulan aktivitas dan taksiran sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas tersebut oleh manajer bawah, review oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah, persetujuan oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah.

1.7 Proses Pengendalian Anggaran

Mardiasmo (2018), menyatakan bahwa pengendalian anggaran dapat dilakukan melalui empat cara, yaitu membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan, menghitung selisih anggaran, menemukan penyebab yang dapat dikendalikan (*controllable*) dan tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable*), merevisi standar biaya atau target anggaran untuk tahun berikutnya.

1.8 Sistem Pengendalian Manajemen

Mulyadi (2016:129) menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen yang baik diterapkan dalam suatu perusahaan akan menciptakan prosedur kerja yang sistematis dan sesuai dengan aturan-aturan yang lazim dipakai dalam organisasi, sehingga akan menciptakan lingkungan pengendalian yang saling mendukung pada setiap bagian dalam perusahaan. Anthony dan Govindarajan (2016:25) mengemukakan bahwa pengendalian manajemen merupakan proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi.

1.9 Proses Pengendalian Manajemen

Menurut Mardiasmo (2018), sistem pengendalian manajemen suatu organisasi dirancang untuk mempengaruhi orang-orang di dalam organisasi tersebut agar berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi. Proses pengendalian manajemen merupakan seperangkat tindakan yang dilakukan untuk memastikan bahwa organisasi bekerja sesuai dengan tujuan yang melibatkan interaksi dalam sebuah organisasi. Proses sistem pengendalian manajemen meliputi tahap-tahap perumusan strategi, perencanaan strategi, penyusunan anggaran, pelaksanaan anggaran, pengukuran kinerja.

1.10 Kinerja Manajerial

Anwar (2017 : 35) mengemukakan bahwa kinerja manajerial merupakan proses pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap pencapaian kinerja dan dikomunikasikan secara terus menerus oleh pimpinan kepada karyawan, antara karyawan dengan atasannya langsung.

1.11 Pusat-pusat Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi, dikutip dalam Sembiring (2018), pusat pertanggung jawaban dapat dibagi 4 (empat) tipe yaitu pusat biaya yang dibagi menjadi 2 golongan yaitu pusat biaya teknik dan pusat biaya kebijakan, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi.

1.12 Penelitian Terdahulu

Yusli (2018), tentang Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Dalam Rangka Efisiensi Biaya Operasional Perusahaan Pada PT. Pejagan Pemalang Tol Road mendapat hasil bahwa anggaran operasional pada PT. Pejagan Pemalang Tol Road dapat dijadikan sebagai alat pengendalian manajemen perusahaan dan telah dilaksanakan sebagaimana mestinya. Chandra (2017), tentang Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan Pada PT. Indojaya Agri Nusa mendapat hasil penyusunan anggaran belum dilakukan sebagaimana mestinya akan tetapi pengendalian manajemen telah dilakukan dengan baik. Talumewo (2018), tentang Analisis Atas Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Pemberian Kredit Pada PT. Suzuki Finance Indonesia Cabang Manado mendapat hasil bahwa pengendalian manajemen telah dilakukan dengan baik dan sebagaimana mestinya. Indriyani (2016), tentang Penerapan Anggaran Sebagai Alat Bantu Manajemen Pada PT. Pos Indonesia Kantor Area Makassar mendapat hasil bahwa PT. Pos Indonesia Kantor Area Makassar dalam menyusun prosedur dan pelaksanaan anggaran telah dilakukan secara memadai karena telah memenuhi indikator-indikator penyusunan anggaran dengan baik.

METODE PENELITIAN

2.1 Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini penulis menggunakan dua jenis data, yaitu data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif berupa hasil wawancara tentang sejarah perusahaan, visi dan misi, struktur organisasi, proses bisnis, wewenang dan tanggung jawab, tujuan perusahaan dan profil PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara. Data jenis kuantitatif yang berupa rencana kerja anggaran perusahaan. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara melalui wawancara dengan narasumber dan data sekunder adalah semua data yang diperoleh secara tidak langsung dari PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara.

2.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan 2 cara yaitu:

1. Wawancara

Teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui tanya jawab kepada pihak berwenang yang berhubungan dengan masalah yang diangkat. Pertanyaan yang diajukan terkait dengan anggaran perusahaan dan pengendalian manajemen yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara.

2. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data dengan cara mengumpulkan data dan dokumen dari pihak PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara berupa RKAP Bidang SDM, realisasi anggaran perusahaan Bidang SDM, struktur organisasi, visi dan misi, serta sejarah PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara.

2.3 Metode dan Proses Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan untuk membahas permasalahan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif deskriptif. Analisis kualitatif deskriptif adalah suatu bentuk penelitian yang sifatnya menguraikan, menggambarkan, dan membandingkan suatu data atau keadaan dengan teori-teori, dan kemudian dianalisis sehingga dapat diambil suatu kesimpulan. Proses analisis data dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut:

1. Mengumpulkan data dengan melakukan wawancara yang berkaitan dengan aktivitas anggaran pada Bidang SDM PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara.
2. Menganalisis data terkait anggaran Bidang SDM PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara.

3. Mendeskripsikan proses penyusunan anggaran Bidang SDM PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara.
4. Melakukan identifikasi terhadap pelaksanaan anggaran pada Bidang SDM PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara sudah berjalan dengan baik.
5. Menilai bagaimana peran anggaran sebagai alat pengendalian manajemen pada Bidang SDM PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara.
6. Menarik kesimpulan dan memberikan saran kepada PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

3.1 Proses Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara adalah dengan melakukan usulan anggaran yang dimulai dari tingkat paling bawah dari setiap unit-unit dengan menyusun anggaran dan target yang akan dicapai di masa yang akan datang kemudian melaporkannya kepada atasan. Setelah konsep anggaran yang disusun dari masing-masing unit telah terkumpul, maka akan direkap dalam Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) dan nantinya akan dibahas dalam rapat koordinasi dengan pimpinan dan seluruh manajer unit perusahaan untuk ditinjau kembali apakah seluruh rencana anggaran yang diusulkan dari masing-masing unit telah sesuai sebelum nantinya akan dikirim ke pusat. Jika RKAP telah disetujui, maka akan diterbitkan SKAI. Proses penyusunan anggaran pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara adalah sebagai berikut :

1. Penyampaian Data dari Seluruh Unit
2. Penyusunan Draft Anggaran
3. Pembahasan Draft Anggaran
4. Penyelesaian Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)
5. Penyampaian usulan RKAP kepada General Manager
6. Penyampaian usulan RKAP kepada kantor pusat.
7. Persetujuan usulan RKAP oleh kantor pusat.

Tabel 1. Rencana Kerja Anggaran Perusahaan PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara Bidang SDM Bulan Januari s/d Desember Tahun 2020

NO AKUN	AKUN	JANUARI
I	Beban Kepegawaian	Rencana
6105201700	Beban Pemeliharaan Kesehatan	98.874.762
6105201900	Bantuan Pengganti Fasilitas Perumahan (BPFP)	36.820.000
6105300100	Beban Peserta Latihan	31.220.154
6105301110	SBO (Spiritual, Budaya, Olahraga)	17.842.063
6105202000	Perjalanan Dinas Mutasi Jabatan	48.674.932
6105202300	Bantuan Fasilitas Kendaraan	18.530.496
		251.962.407

(Sumber: PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara)

3.2 Pengendalian Anggaran

Pengendalian anggaran yang dimaksud adalah kebijakan yang dilakukan PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara terhadap setiap unit untuk mengendalikan segala kegiatan perusahaan agar pelaksanaannya selalu didasarkan pada anggaran. Oleh sebab itu pengendalian anggaran perusahaan dilaksanakan dalam beberapa tahap yaitu, membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan,

menghitung selisih anggaran, merevisi standar biaya atau target anggaran untuk tahun berikutnya. Untuk anggaran nonrutin, apabila terdapat anggaran sisa pada suatu proyek yang telah selesai, maka anggaran tersebut akan dialokasikan pada proyek yang membutuhkan tambahan anggaran. Akan tetapi untuk anggaran rutin khususnya yang dikelola oleh bidang SDM, apabila terdapat anggaran sisa maka anggaran tersebut tidak bisa dialokasikan atau digunakan untuk anggaran tahun selanjutnya melainkan akan langsung ditarik oleh kantor pusat pada setiap akhir tahun.

Tabel 2. Rencana Kerja Anggaran Perusahaan dan Laporan Realisasi Anggaran PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara Bidang SDM Bulan Januari s/d Desember Tahun 2020

NO AKUN		AKUN	JANUARI		
I	Beban Kepegawaian	Rencana	Realisasi	Selisih	
6105201700	Beban Pemeliharaan Kesehatan	74.391.695	40.335.260	34.056.435	
6105201900	Bantuan Pengganti Fasilitas Perumahan (BPPF)	56.705.000	36.758.035	19.946.965	
6105300100	Beban Peserta Latihan	23.641.828	-	23.641.828	
6105301110	SBO (Spiritual, Budaya, Olahraga)	18.751.308	14.960.837	3.790.471	
6105202000	Perjalanan Dinas Mutasi Jabatan	64.509.630	39.680.525	24.829.105	
6105202300	Bantuan Fasilitas Kendaraan	21.750.125	15.137.642	6.612.483	
Total		259.749.586	146.872.299	112.877.287	

(Sumber: PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara)

3.1 Proses Pengendalian Manajemen

Dalam upaya untuk memastikan apakah kegiatan pelaksanaan manajemen itu berjalan dengan baik maka PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara terdapat proses pengendalian manajemen yang dilaksanakan. Proses pengendalian manajemen yang dimaksud adalah, perencanaan strategi, penyusunan anggaran, pelaksanaan, evaluasi kerja.

Pembahasan

4.1 Evaluasi Proses Penyusunan Anggaran pada PT. PLN (Persero) Persero Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara

Berdasarkan hasil penelitian tentang proses penyusunan anggaran PT. PLN (Persero) Persero Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara memulai penyusunan anggaran dari unit terkecil kemudian digabungkan menjadi anggaran keseluruhan mengikuti jenjang organisasi. Setelah anggaran diusulkan perusahaan membuat penyusunan draf anggaran dan rapat koordinasi untuk menetapkan anggaran. Anggaran yang disusun dari unit terkecil dan kemudian dilakukan verifikasi ditingkat atas dan seterusnya. Dengan demikian apa yang telah diusulkan oleh setiap bidang direkap berdasarkan hasil keputusan dengan membandingkan usulan dari masing-masing bidang, dan membandingkan dengan anggaran periode sebelumnya sehingga dari analisa tersebut dapat dijadikan bahan pertimbangan berapa anggaran yang akan disusun. Menurut Renyowijoyo anggaran yang diusulkan harus membentuk komite dalam hal ini manajer tingkat atas melalui rapat koordinasi perusahaan yang bertugas melakukan review terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah dengan demikian adanya tim untuk mengevaluasi usulan penyusunan anggaran sehingga dapat dikatakan telah memadai karena seperti yang telah disyaratkan. Disamping itu Renyowijoyo juga mensyaratkan bahwa anggaran sebaiknya disusun dengan menggunakan sasaran atau tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu manajemen tingkat atas karena jika anggaran disusun dari manajemen tingkat bawah seringkali tidak mempertimbangkan keselarasan tujuan dan menjadi kurang terkendali sehingga fungsi anggaran sebagai alat koordinasi juga tidak terlaksanakan. Hal ini jika dikaitkan dengan apa yang terjadi di perusahaan, proses penyusunan anggaran belum melakukan hal tersebut karena perusahaan melakukan proses penyusunan anggaran yang diawali dengan usulan anggaran dari masing-masing bidang kerja ke manajemen tingkat atas. Oleh sebab itu dalam konteks ini dapat dikatakan bahwa proses penyusunan anggaran perusahaan belum sesuai dengan apa yang dimaksudkan oleh Renyowijoyo. Agar hal ini dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya

maka penyusunan anggaran yang dilakukan oleh perusahaan harus dimulai dengan memperhatikan terlebih dahulu sasaran dari manajemen tingkat atas. Jadi dengan demikian proses penyusunan anggaran PT. PLN (Persero) Persero Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara masih terdapat hal-hal yang belum sesuai yakni proses penyusunan anggaran diawali dengan usulan dari masing-masing bidang, sedangkan hal lainnya sudah dianggap memadai.

4.2 Evaluasi Pelaksanaan Anggaran pada PT. PLN (Persero) Persero Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara

Dari hasil penelitian anggaran yang ditetapkan PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara dirincikan ke bulanan, sesudah itu dalam rangka mengendalikan anggaran perusahaan membuat laporan realisasi setiap bulannya dan melihat berapa selisih anggaran yang terjadi setiap bulan. Perusahaan menggunakan anggaran dalam mengevaluasi pelaksanaan aktivitas perusahaan dan melakukan monitoring pelaporan bulanan dengan membandingkan antara realisasi anggaran dengan penetapan anggaran sehingga perusahaan dapat melihat bagaimana kinerja yang telah dilakukan perusahaan. Jika terjadi realisasi lebih di bawah anggaran sehingga terdapat anggaran sisa maka anggaran tersebut akan langsung ditarik oleh kantor pusat pada setiap akhir tahun dan tidak bisa dialokasikan atau digunakan untuk anggaran tahun selanjutnya. Perusahaan juga dapat menggunakan hasil pelaksanaan anggaran sebagai pedoman dalam penyusunan anggaran tahun selanjutnya. Hal tersebut jika dikaitkan dengan fungsi anggaran menurut Herlianto, perusahaan telah melakukan fungsi anggaran sebagai pedoman kerja karena telah membuat anggaran yang terstruktur dan melakukan penyusunan anggaran selalu berlandaskan pada pekerjaan yang sudah dilakukan sebelumnya dan menjadikan pelaksanaan anggaran sebagai pedoman untuk penyusunan selanjutnya. Akan tetapi, perusahaan belum mampu menerapkan fungsi pengawasan secara keseluruhan karena perusahaan hanya melakukan pengawasan pada setiap kegiatan perusahaan melalui laporan realisasi setiap bulannya tetapi belum melakukan penilaian terhadap realisasi kerja, memberikan penjelasan lebih lanjut apabila terjadi selisih realisasi dan pelaporan mengapa terjadi selisih dan melakukan tindakan perbaikan atas selisih tersebut. Hal tersebut secara keseluruhan menunjukkan bahwa PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara telah memiliki pelaksanaan anggaran yang cukup baik karena telah menerapkan beberapa fungsi anggaran walaupun masih terdapat hal-hal yang tidak dilaksanakan perusahaan dalam pelaksanaan anggaran sebagaimana yang dikatakan oleh Herlianto tentang fungsi pengawasan dalam menilai kembali realisasi dengan yang dianggarkan. Oleh sebab itu agar hal ini dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya maka sebaiknya perusahaan memberikan penjelasan lebih lanjut terhadap selisih dari realisasi anggaran dan pelaporan mengapa terjadi selisih dari penetapan anggaran dan realisasi anggaran.

Tabel 3. Contoh Usulan Format Rencana Kerja Anggaran Perusahaan PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara Bidang SDM Tahun 2020

NO. AKUN	AKUN	RENCANA ANGGARAN RUTIN 2020
I	Beban Kepegawaian	
6105201700	Beban Pemeliharaan Kesehatan	
6105201800	Beban Pakaian Dinas	
6105201900	Bantuan Pengganti Fasilitas Perumahan (BPFP)	
6105300100	Beban Peserta Latihan	
6105301110	SBO	
6105202000	Perjalanan dinas mutasi Jabatan	
6105202300	Bantuan Fasilitas Kendaraan	
TOTAL		

CATATAN :

1.
2.
3.

(Sumber: Data Olahan)

4.3 Evaluasi Penggunaan Anggaran sebagai Alat Pengukuran Kinerja di PT. PLN (Persero) Persero Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara

Dalam melakukan pengukuran kinerja salah satu alat yang digunakan untuk melakukan evaluasi yaitu adanya laporan perbandingan antara realisasi dengan rencana yang menggambarkan selisih antara rencana den realisasi serta besaran presentase realisasi terhadap rencana. Semakin besar presentase pencapaian realisasi dibandingkan dengan rencana maka dapat dikatakan manajer tersebut bekerja dengan baik. Hal ini jika dikaitkan dengan anggaran sebagai alat pengukuran kinerja untuk kepentingan pengendalian manajemen, menurut Mardiasmo proses pengukuran kinerja didahului dengan menilai pelaksanaan anggaran yang telah ditentukan terlebih dahulu pusat-pusat pertanggungjawaban sehingga proses pengendalian anggaran juga dapat terlaksanakan. Mardiasmo juga menjelaskan bahwa seharusnya dilakukan pemisahan terlebih dahulu terhadap hal-hal yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan oleh seorang manajer sehingga dapat dilakukan pengukuran kinerja dengan memberikan reward atau punishment. Jika hal ini dikaitkan dengan apa yang telah dilakukan oleh perusahaan dalam mengukur kinerja, dapat dikatakan belum memadai karena dalam mengukur kinerja perusahaan hanya membandingkan antara realisasi dan rencana, besaran presentase realisasi terhadap rencana dan memberikan reward atau punishment kepada manajer apabila terjadi penyelewengan sedangkan untuk pemisahan antara hal-hal yang dapat dikendalikan atau tidak dapat dikendalikan oleh manajer belum nampak di dalam pelaporan sehingga konsekuensinya pengukuran kinerja manajer tidak cukup relevan dikarenakan manajer tersebut diukur kinerjanya terhadap hal-hal yang tidak dapat dikendalikan. Oleh karena itu dalam PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara setiap organisasi juga harus dikelompokkan sehingga setiap pusat pertanggungjawaban yang dipimpin oleh seorang manajer akan dapat ditentukan hal-hal yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan oleh manajer bersangkutan. Berdasarkan karakteristik yang dijelaskan sebelumnya, bidang SDM dikelompokkan dalam pusat pertanggungjawaban sebagai pusat biaya yang sifatnya engineering cost center, akan tetapi semua biaya yang ada harus dipisahkan hal-hal yang mampu dikendalikan dan tidak mampu dikendalikan. Pada bagian ini akan dirumuskan setiap biaya pada bidang SDM apakah memenuhi kriteria terkendali dan tidak terkendali.

1. Beban pemeliharaan kesehatan merupakan beban dari pemeliharaan kesehatan perusahaan yang dikelompokkan ke dalam sesuatu yang sifatnya controllable bagi manajer SDM karena pengeluaran biayanya ada dalam wewenang manajer SDM.
2. Bantuan pengganti fasilitas perumahan merupakan beban dari pemeliharaan seluruh rumah dinas perusahaan yang dikelompokkan ke dalam sesuatu yang sifatnya controllable.
3. Beban peserta latihan adalah sesuatu yang sifatnya controllable dan uncontrollable bagi manajer SDM karena manajer SDM hanya berwenang terhadap jajaran karyawan yang ada didalamnya, sementara untuk jajaran karyawan yang ada diluarnya keputusan keikutsertaan peserta pelatihan bukan wewenang manajer SDM sehingga keikutsertaan peserta pelatihan diluar SDM merupakan sesuatu yang tidak terkendali bagi manajer SDM.
4. SBO adalah sesuatu yang sifatnya controllable bagi manajer SDM karena seluruh pengeluaran biaya ada dalam wewenangnya.
5. Perjalanan dinas mutasi jabatan merupakan sesuatu yang sifatnya uncontrollable bagi manajer SDM karena yang memutuskan seseorang dimutasi atau tidak adalah keputusan manajer tingkat atas.
6. Bantuan fasilitas kendaraan merupakan beban dari seluruh kendaraan yang digunakan perusahaan. Oleh sebab itu dalam bantuan fasilitas kendaraan ini harus dipisahkan berapa jumlah yang langsung berhubungan dengan kegiatan bidang SDM dan berapa jumlah yang tidak berhubungan dengan bidang SDM sehingga dapat dikatakan bahwa bantuan fasilitas kendaraan dapat dikelompokkan dalam sesuatu yang sifatnya controllable dan uncontrollable bagi manajer SDM karena yang menentukan penggunaan kendaraan perusahaan juga adalah manajer tingkat atas.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil evaluasi dan pembahasan yang telah dilakukan pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Proses penyusunan anggaran pada PT. PLN (Persero) Persero Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara masih terdapat hal-hal yang belum sesuai dengan konsep penyusunan anggaran yakni penyusunan anggaran harus dimulai dengan penentuan sasaran oleh manajer tingkat atas.
2. Pelaksanaan anggaran pada PT. PLN (Persero) Persero Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara masih terdapat hal-hal yang masih perlu diperbaiki yakni memberikan penjelasan lebih lanjut terhadap selisih dari realisasi.
3. Anggaran belum sepenuhnya berperan dalam pengukuran kinerja pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang disebutkan di atas agar anggaran dapat berperan sebagai alat pengendalian manajemen PT. PLN (Persero) Persero Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara maka beberapa hal yang perlu dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Dalam proses penyusunan anggaran sebaiknya perusahaan memperhatikan terlebih dahulu sasaran dari manajemen tingkat atas.
2. Dalam pelaksanaan anggaran sebaiknya laporan yang dihasilkan harus menjelaskan lebih lanjut terhadap selisih dari realisasi anggaran dan pelaporan mengapa terjadi selisih.
3. Agar anggaran dapat dilaksanakan sebaiknya sebagai pengukuran kinerja sebaiknya perusahaan harus menentukan pusat pertanggungjawaban dan kemudian memisahkan antara sesuatu yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan bagi setiap manajernya yang kemudian di dalam pengukuran kinerja hanya diukur hal-hal yang dapat dikendalikan oleh manajer.

Daftar Pustaka

- Anthony, R.N., & Govindarajan, V. (2016). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Anwar, P. M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Atmi, D.A.K. (2018). Perbandingan Penyusunan RKAU (Rencana Kerja Dan Anggaran Unit) dan Pengendalian Pembebanan di Laporan Keuangan (Studi Kasus : PT. PLN (Persero) Area Kotamobagu). Retrieved from <http://eprints.mercubuana-yogya.ac.id/3118/>
- Chandra, R. (2017). Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Keuangan pada PT. Indojava Agri Nusa. *Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis*, 8 (1), 577-677. Doi : <https://doi.org/10.33059/jseb.v8i1>
- Halim dan Iqbal. 2019. *Pengelolaan Keuangan Daerah*. Edisi Keempat. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Hariyani, D.S. (2018). *Akuntansi Manajemen*. Malang: Aditya Media.
- Kartika, V. P. (2020). Prosedur Penyusunan Anggaran pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). Kertas Karya Diploma. Retrieved from <http://repositori.usu.ac.id/handle/123456789/30806>
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi terbaru. Yogyakarta: Andi.
- Mulyadi. (2016). *Sistem Informasi Akuntansi*. Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat.
- Nurhadi, A., & Effendy, A.A. (2020). *Penganggaran Perusahaan*. Banten: UNPAM Press.
- Renyowijoyo, M. (2016). *Akuntansi Sektor Publik : Organisasi Non Laba*. Edisi Ketiga. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Salman, K.R., & Farid, M. (2017). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Penerbit Indeks.

- Sembiring, S. 2018. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya Pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan. Retrieved from <http://repository.umsu.ac.id/handle/123456789/8451>
- Talumewo. (2018). Analisis atas Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Pemberian Kredit pada PT. Suzuki Finance Indonesia Cabang Manado. *Going Concern : Jurnal Riset Akuntansi* 13(2), 610-619. Doi : <https://doi.org/10.32400/gc.13.02.19920.2018>
- Yusli. (2018). Analisis Anggaran Operasional sebagai Alat Pengendalian Manajemen Dalam Rangka Efisiensi Biaya Operasional Perusahaan Pada PT. Pejagan Pemalang Tol Road. Skripsi. Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta. Retrieved from <https://dspace.uii.ac.id/handle/123456789/672>