

**ANALISIS AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PUSAT LABA SEBAGAI
ALAT PENGENDALIAN DAN PENILAIAN
KINERJA MANAJER**

Dwi Herlina Nur Wulandari
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah Jember

ABSTRACT

This research is done to 1) analysing what is applying of responsibility accounting a] PT. PLN (persero) of Situbondo have as according to responsibility accounting conditions 2) analysing how PT. PLN (persero) of Situbondo in controlling and assessing performance of manager with applying of responsibility accounting center profit

Method analyse data the used is descriptive research type qualitative by 1) analysing responsibility accounting at PT. PLN (persero) of area service of Situbondo have as according to responsibility accounting conditions that is: organization chart, budget, dissociation of expense in control and do not in control, classification of account code, responsibility reporting 2) evaluating effectiveness and efficiency

Pursuant to result of data analysis and research and also solution which have been done by hence can be concluded that 1) organization chart, budget, classification of account code and responsibility reporting have as according to responsibility accounting conditions, while for the dissociation of expense in control and do not be uncommitted in control 2) efficiency analysis known that realization and budget of is expense of in the year 2014 there are difference (+) positive equal to Rp. 1.878.835.760 so that mount efficiency equal to 106,04%. So also with earnings analysis, realize earnings bigger than revenue plan of sebesar Rp. 994.614.050 or 102,94% so that happened efficiency in the year 2014, with assumption that budget specified by PT. PLN (persero) of Area Service of Situbondo for earnings to represent tight budget. In this year manager also work considerably nicely in controlling earnings in company.

Keyword : Responsibility accounting center profit

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk 1) menganalisis apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. PLN (persero) Situbondo sudah sesuai dengan syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban 2) menganalisis bagaimana PT. PLN (persero) Situbondo dalam mengendalikan dan menilai kinerja manager dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pusat laba

Metode analisis data yang digunakan adalah jenis penelitian deskriptif kualitatif dengan cara 1) menganalisis akuntansi pertanggungjawaban pada PT. PLN (persero) area pelayanan Situbondo sudah sesuai dengan syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yaitu: struktur organisasi, anggaran, pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali, pengklasifikasian kode rekening, laporan pertanggungjawaban; 2) mengevaluasi efisiensi dan efektivitas

Berdasarkan hasil penelitian dan analisa data serta pembahasan yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa 1) struktur organisasi, anggaran, pengklasifikasian kode rekening dan laporan pertanggungjawaban telah sesuai dengan syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban, sedangkan untuk pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali belum dilaksanakan. 2) analisa efisiensi diketahui bahwa anggaran biaya dan realisasi biaya pada tahun 2014 terdapat selisih (+) positif sebesar Rp. 1.878.835.760 sehingga tingkat efisiensi sebesar 106,04%. Begitu juga dengan analisa pendapatan, realisasi pendapatan lebih besar dari anggaran pendapatan sebesar Rp. 994.614.050 atau 102,94% sehingga terjadi efisiensi pada tahun 2014, dengan asumsi bahwa anggaran yang ditetapkan oleh PT. PLN (persero) Area Pelayanan Situbondo untuk pendapatan merupakan anggaran ketat. Pada tahun ini manajer juga bekerja dengan sangat bagus dalam mengendalikan pendapatan dalam perusahaan.

Kata Kunci : Akuntansi pertanggungjawaban pusat laba

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Tujuan didirikan suatu perusahaan adalah untuk memperoleh laba dan untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Perubahan dalam jangka panjang, kestabilan perusahaan dalam memperoleh laba merupakan salah satu faktor untuk mengukur sukses tidaknya manajemen dalam mengelola perusahaan.

Untuk mencapai tujuan diperlukan adanya suatu proses pengendalian dimana yang mendasari suatu proses pengendalian tersebut adalah gagasan untuk mengola dan mengarahkan segala sumber daya perusahaan yang ada seperti modal, tenaga kerja dan lain-lain secara efektif dan efisien dengan berpedoman pada program-program yang telah direncanakan dalam usaha mencapai sasaran perusahaan yaitu perolehan laba.

Seorang manajer dalam perusahaan kecil masih mampu mengelola usaha sendiri, tetapi perusahaan yang ingin berkembang untuk menjadi perusahaan yang lebih besar sehingga semakin besar perusahaan yang mereka pimpin maka semakin besar pula masalah yang mereka hadapi. Untuk itu seorang manajer dalam perusahaan besar memerlukan bantuan orang lain dan mendelegasikan sebagian wewenang dan tanggung jawab kepada bawahannya tersebut.

Dengan pendelegasian tersebut berarti seorang manajer perusahaan menyerahkan seluruhnya secara penuh urusan pekerjaan kepada orang yang didelegasikannya. Hal tersebut merupakan tanggung jawab seorang yang sudah diberi amanat dari manajer atasnya. Dalam

melakukan pengendalian secara efektif dan efisien, dibutuhkan suatu alat bantu dalam manajemen yaitu akuntansi pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggung jawaban merupakan suatu bentuk akuntansi khusus yang dipakai untuk mengevaluasi kinerja keuangan bagian bisnis / dapat juga diartikan sebagai laporan kinerja manajer tiap unit dalam suatu perusahaan. Dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban diharapkan manajer dapat menilai tanggung jawab dan mengukur prestasi bawahannya secara objektif atas tugas yang didelegasikan padanya. Hal ini membantu manajemen dalam mengambil keputusan atas pengendalian biaya-biaya yang ada sehingga pada akhirnya tujuan perusahaan dapat tercapai (Aria, 2005).

Akuntansi pertanggungjawaban adalah bentuk akuntansi khusus yang dipakai untuk mengevaluasi kinerja keuangan bagian bisnis pada intinya, akuntansi pertanggungjawaban mensyaratkan tiap manager untuk berpartisipasi dalam perusahaan secara finansial bagi bagiannya, dan menyediakan laporan - laporan kinerja tepat waktu yang membandingkan hasil aktual dengan yang direncanakan. Akuntansi pertanggungjawaban dapat juga diartikan sebagai laporan prestasi kepada bagian unit perusahaan.

Struktur pertanggungjawaban dapat melalui sistem akuntansi pertanggungjawaban. System akuntansi pertanggungjawaban merupakan bagian dari informasi yang disediakan bagi para manager. Sistem ini merupakan sistem pengukuran keuangan yang menrcatat rencana dan kinerja menurut variabel keuangan yang menjadi tanggungjawab manager.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka permasalahan yang timbul dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. PLN (persero) Situbondo sudah sesuai dengan syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban ?
2. Bagaimanakah PT. PLN (persero) Situbondo dalam mengendalikan dan menilai kinerja manager dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pusat laba ?

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

Dalam tinjauan teori ini akan dijabarkan tentang akuntansi pertanggungjawaban, akuntansi pertanggungjawaban pusat laba, pengendalian dan penilaian manager dan teori-teori yang mendukung, serta sangat membantu dalam analisis hasil-hasil penelitian nantinya.

2.1.1 Akuntansi Pertanggungjawaban

1) Pengertian Akuntansi

Akuntansi menurut *Niswonger, Warren, Reeve dan Fess* (1999) adalah "Sistem informasi yang memberikan laporan kepada pihak-pihak berkepentingan mengenai kegiatan ekonomi dan kondisi perusahaan".

Menurut *American Accounting Association* (1966:1) mendefinisikan akuntansi sebagai : "proses mengidentifikasi, mengukur dan mengkomunikasikan informasi untuk membantu pemakai dalam membuat keputusan atau pertimbangan yang benar".

Menurut *Accounting Principles Board dalam statement no.4* (1970) menyatakan bahwa " Akuntansi adalah kegiatan jasa. Fungsinya adalah untuk memberikan informasi kuantitatif, terutama yang bersifat keuangan, tentang entitas ekonomi yang diharapkan bermanfaat bagi pengambilan keputusan ekonomi".

2) Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Pada dasarnya pertanggungjawaban sebagai suatu unit organisasi mempunyai pimpinan yang menjelaskan wewenangnya dengan bijaksana dan bertanggung jawab atas

aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh unit yang dipimpinnya. Timbulnya pertanggungjawaban oleh suatu organisasi atau perusahaan karena adanya pendelgasian wewenang.

Izzulafif (2007), pengertian akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut: “Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang dikaitkan dengan struktur organisasi perusahaan dengan tujuan agar masing-masing unit pertanggungjawaban dalam organisasi dapat melaporkan dan mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan kegiatannya, kemudian dibandingkan dengan standar yang ada yaitu anggaran. Untuk menjelaskan sistem akuntansi yang merencanakan, mengukur, dan mengevaluasi kinerja organisasi atas dasar tanggung jawab.

Darsono (2008), pengertian akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut: “Berdasarkan kondisi obyektif yang demikian, agar perusahaan melangsungkan hidup, manajemen menentukan sistem pemberian tanggung jawab, sistem anggaran, sistem pengukur kinerja, dan sistem memberi imbalan kepada setiap manajer.

Sedangkan Slamet (2006), pengertian akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut: “Akuntansi pertanggungjawaban penyusunan laporan-laporan prestasi yang dikaitkan kepada individu / anggota-anggota kelompok-kelompok sebuah organisasi dengan suatu cara yang menekan pada faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh individu / anggota-anggota kelompok tersebut”.

Dari pengertian-pengertian tersebut, dapat penulis simpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat pertanggungjawaban dengan menetapkan pendapatan dan biaya tertentu bagi pusat pertanggungjawaban yang memiliki tanggung jawab yang bersangkutan

3) Manfaat akuntansi pertanggung jawaban

Berdasarkan pengertian akuntansi pertanggungjawaban yang dikemukakan oleh Slamet Sugiri (2006;195), tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah menghasilkan laporan-laporan untuk setiap tingkatan manajemen pada setiap pusat pertanggungjawaban.

Laporan yang dibuat harus disesuaikan dengan tingkatan manajemen yang akan menggunakan laporan tersebut, yang merupakan hasil kegiatan suatu unit yang berada dibawah wewenangnya. Laporan yang dibuat akan ditujukan kepada tiap tingkatan manajemen akan memberikan umpan balik bagi manajemen, sehingga dapat diambil suatu tindakan korektif atau pencegahan dalam pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan.

Selain menghasilkan laporan akuntansi pertanggungjawaban juga bertujuan memotivasi manajemen pusat pertanggungjawaban untuk menampilkan kinerja yang efektif dan efisien. Selain itu umpan balik berupa informasi kinerja akan membantu dalam membuat keputusan untuk mengestimasi hasil-hasil kegiatan perusahaan di masa yang akan datang dan melakukan perencanaan selanjutnya.

Dengan memanfaatkan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diharapkan dari suatu perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Organisasi akan lebih mudah dikendalikan karena organisasi dibagi menjadi unit-unit kecil pengendalian yang berupa pusat-pusat pertanggungjawaban.
2. Keputusan-keputusan operasional akan lebih baik karena dilakukan oleh manajemen pada pusat pertanggungjawaban yang mengetahui permasalahan dan informasi untuk pemecahan masalah.
3. Dapat mengambil keputusan yang tepat sesuai situasi dan kondisi dari masalah yang ada.
4. Para manajer pusat pertanggungjawaban dapat mengembangkan kemampuan manajerialnya.

5. Meningkatkan rasa tanggung jawab dan keputusan kerja para manajer pusat pertanggungjawaban.

4) Penggolongan pusat-pusat pertanggung jawaban

R.A Supriyono (2001) pusat pertanggung jawaban dikelompokkan:

1. Pusat biaya:
Suatu pusat pertanggungjawaban atau suatu unit organisasi dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar biaya dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.
2. Pusat pendapatan:
Suatu pusat pertanggungjawaban dalam organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar pendapatan dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.
3. Pusat laba:
Suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar selisih pendapatan dan biaya dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.
4. Pusat investasi:
Suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar pendapatan, biaya, dan sekaligus aktiva atau modal atau investasi pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

5) Konsep Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Mulyadi (2007), informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan keluaran sistem akuntansi pertanggungjawaban. Konsep informasi akuntansi pertanggungjawaban telah mengalami perkembangan, sejalan dengan metode pengendalian biaya yang digunakan perusahaan. Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional, informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan aktiva, pendapatan, biaya yang berhubungan dengan manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu. Dalam *activity based responsibility accounting system* informasi akuntansi pertanggungjawaban adalah informasi aktiva, pendapatan, biaya yang berhubungan dengan aktivitas penambahan dan bukan penambahan nilai.

6) Syarat-syarat akuntansi pertanggung jawaban

Salah satu pusat pertanggungjawaban adalah pusat biaya (*cost center*). Biaya yang terjadi pada pusat pertanggungjawaban merupakan tanggung jawab manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan, sejauh mana biaya-biaya tersebut dapat dikendalikannya bukanlah bagian dari tanggungjawabnya. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem dan dalam hal ini diharapkan dapat memenuhi kebutuhan informasi bagi pihak manajemen. Sebelum akuntansi pertanggungjawaban dapat diterapkan pada suatu perusahaan ada beberapa syarat yang harus dipenuhi oleh perusahaan, yaitu:

- a. Struktur organisasi yang menetapkan secara tugas wewenang dan tanggungjawab tiap tingkatan manajemen.
- b. Anggaran biaya yang disusun untuk tiap tingkatan manajemen.
- c. Penggolongan pendapatan dan biaya, yaitu dapat dikendalikan tidaknya oleh manajemen tertentu dalam organisasi.
- d. Sistem akuntansi yang disesuaikan dengan kode rekening.

e. Sistem pelaporan akuntansi kepada manajer yang bertanggungjawab.

Menurut Mulyadi (2007:179), juga mengemukakan bahwa sistem akuntansi pertanggungjawaban dirancang berdasarkan atas beberapa asumsi tentang perilaku manusia, yaitu:

1. Penggolongan berdasarkan penyimpanan merupakan pengendalian operasi secara efektif dan memadai.
2. Pengelolaan berdasarkan tujuan akan menghasilkan anggaran yang disepakati, biaya standar, sasaran organisasi, dan rencana yang dapat dilaksanakan.
3. Struktur pertanggungjawaban yang sesuai dengan struktur hirarki organisasi.
4. Manajer dan bawahannya bersedia untuk menerima tanggung jawab yang dibebankan kepada mereka melalui hirarki organisasi.
5. Sistem akuntansi pertanggungjawaban mendorong kerjasama, bukan kompetisi.

2.1.2 Pertanggungjawaban Pusat Laba

Pertanggung jawaban pusat laba merupakan suatu pusat pertanggung jawaban yang kinerja manajernya diukur prestasinya atas dasar laba yang diperoleh. Laba adalah selisih pendapatan dan biaya. Kinerja keuangan pusat laba diukur berdasarkan laba, yang merupakan pengurangan antara pendapatan dan biaya. Laba sekaligus merupakan alat penilai efisiensi dan efektifitas pusat laba. Laba yang diperoleh suatu pusat laba perlu dibandingkan dengan anggarannya. Hal ini diperlukan oleh manajer puncak sebagai langkah pengendalian pusat laba.

Proses pengukuran pusat laba dibutuhkan elemen-elemen berikut:

1. Terjadinya anggaran atau rencana.
2. Pemahaman dan penerimaan logika pengukuran oleh manajer divisi.
3. Delegasi pengendalian yang konsisten dengan tanggungjawab yang dibebankan.
4. Adanya konsistensi pengukuran diantara divisi-divisi dalam perusahaan.

2.1.3 Pengendalian dan Penilaian Kinerja

1) Pengertian Pengendalian

Manusia membutuhkan adanya suatu pengendalian dalam kehidupannya atas apa yang sedang dilakukan maupun yang telah dilakukannya. Adanya pengendalian juga dibutuhkan oleh suatu perusahaan untuk menjalankan kegiatan operasional. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa kegiatan yang dilakukan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan sebelumnya

2) Tujuan Pengendalian

Tujuan pengendalian merupakan sasaran yang ingin dicapai dengan melaksanakan beberapa tindakan. Adapun tujuan pengendalian menurut Hafid (2011:21) yaitu:

- a) Untuk mengetahui dan menyelidiki pelaksanaan kegiatan yang sedang atau yang telah dijalankan, apakah sesuai dengan yang direncanakan.

- b) Untuk mengetahui apakah pelaksanaan kegiatan berjalan secara efisien serta untuk mengetahui peningkatan efisiensi di masa yang akan datang.
- c) Memperbaiki dan menilai tepat waktu atau tidaknya suatu keputusan yang diambil

3) Pengertian Penilaian Kinerja Manajer

Kinerja atau prestasi kerja berasal dari pengertian performance. “ Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. (Armstrong dan Baron, 1998 : 15)

Kemudian menurut Ambar Teguh Sulistiyani (2003 : 223) “kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”.

Dari pengertian diatas, kinerja para manajer atau karyawan dinilai dengan membandingkan laporan kinerja atas kinerja dalam suatu periode tertentu pada akhir tahun.

4) Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Tujuan dari penilaian kinerja menurut Mulyadi (2007:416) dalam bukunya Akuntansi Manajemen :

“Untuk memotivasi karyawan dan mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.”

5) Tahap Penilaian Kinerja

Tahap-tahap penilaian kinerja diawali dengan jelas beserta wewenangnya, selanjutnya ditetapkan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja tersebut baru kemudian diukur kinerja sesungguhnya. Pada proses penilaian dibandingkan antara kinerja yang sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan, sehingga dapat menentukan penyebab jika terjadi penyimpangan kinerja untuk ditindaklanjuti.

6) Pengukuran Kinerja

Menurut Mulyadi (2007:428) dalam bukunya Akuntansi Manajemen dalam menetapkan kriteria kinerja manajer, berbagai faktor berikut ini perlu dipertimbangkan:

1. Dapat diukur atau tidaknya kriteria.
2. Rentang waktu sumber daya dan biaya.
3. Bobot yang diperhitungkan atas kriteria.
4. Tipe kriteria yang digunakan dan aspek perilaku yang ditimbulkan.

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa ternyata tidak semua kinerja dapat diukur secara kumulatif, sebagai contoh pemanfaatan sumber daya manusia, kekompakan tim. Merupakan ukuran kinerja yang bersifat jangka panjang dan sulit untuk diukur secara kuantitatif. Berbeda dengan ukuran kemampuan unit organisasi dalam menghasilkan laba yang dengan mudah dapat diukur secara kuantitatif. Begitupun sumber daya yang dikorbankan untuk mencapai sasaran tertentu seringkali memiliki rentang waktu jangka

panjang untuk menghasilkan manfaat bagi suatu perusahaan. Setelah kriteria kinerja dalam menjalankan aktivitasnya langkah berikutnya adalah melakukan pengukuran hasil sesungguhnya bagian atau aktivitas yang menjadi daerah wewenang manajer tersebut.

7) Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Ukur Kinerja Manager

Akuntansi adalah salah satu informasi terpenting bagi perusahaan. Namun informasi akuntansi bukanlah merupakan satu-satunya informasi formal yang digunakan oleh perusahaan ini. Selain informasi akuntansi, perusahaan ini juga menggunakan informasi manajemen. Tujuannya adalah untuk menyajikan kepada manager mengenai informasi yang berguna dalam mengambil keputusan.

8) Pengukuran Kinerja Manager Pusat Pertanggungjawaban

Prestasi kerja atau yang biasa juga disebut kinerja adalah kontribusi yang dapat diberikan oleh suatu bagian pencapaian tujuan perusahaan oleh karena itu pengukuran atas kontribusi yang dapat diberikan oleh suatu bagian bagi pencapaian tujuan perusahaan.

a) Efisiensi

Efisiensi merupakan perbandingan antara keluaran dengan masukan, atau jumlah keluaran yang dihasilkan dari satu unit input yang kita gunakan. Berikut rumus dari pengertian diatas menurut Slamet Sugiri (dalam Ratih Wahyuarumdati, 2009):

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

Apabila dari hasil perhitungan $> 100\%$ maka akan terjadi efisiensi
Jika hasil perhitungan $< 100\%$ maka akan terjadi inefisiensi.

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Anggaran Pendapatan}} \times 100\%$$

Apabila hasil perhitungan $> 100\%$ dapat dikategorikan efisien
Apabila hasil perhitungan $< 100\%$ dapat dikategorikan tidak efisien

b) Efektifitas

Efektifitas menurut Mardiasmo (2009;134) adalah ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya. Apabila suatu organisasi berhasil mencapai tujuan, maka organisasi tersebut dikatakan telah berjalan efektif. Hal terpenting yang perlu dicatat adalah bahwa efektifitas tidak menyatakan tentang berapa besar biaya yang telah dikeluarkan untuk mencapai tujuan tersebut. Biaya boleh jadi melebihi apa yang telah dianggarkan, boleh jadi dua kali atau lebih besar atau bahkan tiga kali lebih besar daripada yang telah dianggarkan. Efektifitas hanya melihat apakah suatu program atau kegiatan telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah jenis penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif adalah suatu penelitian yang menggambarkan subjek dan objek penelitian berdasarkan fakta yang ada di lapangan dan data-data yang diperoleh adalah kata-kata bukan angka. Penelitian deskriptif kualitatif ini adalah suatu metode dalam meneliti dimana pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan subjek atau objek penelitian. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengklasifikasikan mengenai suatu fenomena atau kenyataan sosial dengan mendeskripsikan sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah yang akan diteliti.

3.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian yang dimaksud untuk mengungkapkan data yang dikumpulkan, diolah dan dianalisa dalam penelitian ini atau hal-hal yang dijadikan pusat perhatian dalam penelitian ini. Untuk keperluan penelitian ini penulis memfokuskan pada syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban dan efisiensi serta efektifitas pusat laba sebagai penilaian kinerja manajer PT. PLN (Persero) area pelayanan dan jaringan Situbondo

3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian

Daerah penelitian adalah tempat dimana penelitian ini dilaksanakan. Mengenai besar atau luasnya daerah penelitian ini tidak ada ketentuan yang pasti. Daerah penelitian dalam penelitian ini dilakukan pada PT. PLN (persero) area pelayanan dan jaringan Situbondo yang berlokasi di Jalan Cempaka Situbondo. Penelitian ini dimulai pada awal bulan April sampai dengan akhir bulan Mei 2015.

3.4 Subyek Penelitian Atau Informan

Menurut Sugiyono (2010:221), penentuan sampel atau informan dalam penelitian kualitatif berfungsi untuk mendapatkan informasi yang maksimum, karena itu orang yang dijadikan sampel atau informan sebaiknya yang memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Mereka menguasai atau memahami keuangan di PT PLN (persero) area pelayanan Situbondo.
2. Mereka sedang berkecimpung atau terlibat dalam kegiatan perusahaan.

3.5 Sumber Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini ada dua yaitu :

1. Data Primer

Menurut Sugiyono (2010), "Data primer adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer dapat diperoleh langsung dari pegawai perusahaan bagian keuangan. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari laporan keuangan atau catatan akuntansi perusahaan PT PLN (persero) Area Pelayanan Situbondo Tahun 2014

2. Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2010), “Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder diperoleh dari publikasi yang dikeluarkan oleh perusahaan dan sumber-sumber lain yang berhubungan”. Dalam penelitian ini data sekunder adalah data yang diperoleh dari buku profil perusahaan antara lain struktur organisasi, gambaran perusahaan, visi dan misi perusahaan

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam suatu penelitian sangat diperlukan, sebab tersedianya data yang cukup relevan dengan permasalahan penelitian dapat digunakan untuk menguji sesuai dengan permasalahan. Maka untuk mengumpulkan data baik data pokok maupun data pendukung digunakan metode pengumpulan data.

Menurut Margono (2004:158), "Penggunaan Teknik alat pengumpul data yang tepat memungkinkan diperolehnya data yang obyektif."

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Observasi (pengamatan)
- b. Studi Pustaka
- c. Dokumentasi,

3.7 Teknik Analisis Data

Tahap–tahap analisis data yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah sebagai berikut :ini antara lain :

- 1) Melakukan interview atau wawancara dengan Manajer Keuangan PT. PLN (persero) area pelayanan Situbondo dan beberapa karyawan menangani akuntansi pertanggungjawaban pusat laba.
- 2) Menganalisis akuntansi pertanggungjawaban pada PT. PLN (persero) area pelayanan Situbondo sudah sesuai dengan syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban, yaitu :
 - a) Struktur organisasi
 - b) Anggaran
 - c) Pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali
 - d) Pengklasifikasian kode rekening
 - e) Laporan pertanggungjawaban
- 3) Mengevaluasi akuntansi pertanggungjawaban pusat laba yang digunakan sebagai alat pengendalian dan penilaian kinerja manajer di PT. PLN (persero) area pelayanan Situbondo.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambara Umum Obyek Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat PLN (Persero) Area Pelayanan Situbondo

Berawal di akhir abad ke 19, perkembangan ketenaga listrikan di Indonesia mulai

ditingkatkan saat beberapa perusahaan asal Belanda yang bergerak di bidang pabrik gula dan pabrik teh mendirikan pembangkit listrik untuk keperluan sendiri.

Antara tahun 1942-1945 terjadi peralihan pengelolaan perusahaan-perusahaan Belanda tersebut oleh Jepang, setelah Belanda menyerah kepada pasukan tentara Jepang di awal Perang Dunia II. Pada 27 Oktober 1945, Presiden Soekarno membentuk Jawatan Listrik dan Gas di bawah Departemen Pekerjaan Umum dan Tenaga dengan kapasitas pembangkit tenaga listrik sebesar 157,5 MW. Tenaga Listrik di Situbondo tersedia sejak tanggal 28 Oktober 1928 dengan nama ANIEM (Algemeere Netherland Indische Electri, Maatschapy) dan terletak di Jl. Wahid Hasyim No. 2 Situbondo. Pada masa pendudukan Jepang tahun 1942 sampai dengan tahun 1945 Jawatan Listrik dan Gas di Kabupaten Situbondo berada di Jalan Madura No. 3 Situbondo. Berdasarkan Undang-undang No. 15 Tahun 1985 dan peraturan pemerintah No. 17 tahun 1990 terjadi perubahan status dari Jawatan Listrik dan Gas diubah menjadi Perusahaan Umum dan Listrik Negara (PLN).

PT. PLN (Perserto) Area pelayanan Situbondo merupakan Area Pelayanan dari PT. PLN (Perserto) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur, saat ini terletak di Jalan Cempaka No. 35 Situbondo. PT. PLN (Perserto) Area Pelayanan Situbondo membawahi Unit Pelayanan Pelanggan Panarukan, Asembagus, Besuki dan Bondowoso (mulai 1 Januari 1998).

4.1.2 Struktur Organisasi

Pengertian struktur organisasi itu sendiri adalah "gambaran secara ekonomis tentang hubungan kerja lama dari orang-orang, yang terdapat suatu badan dalam rangka usaha mencapai suatu tujuan". Tujuan jabatan dan tanggung jawab dari masing-masing jabatan di PT. PLN (Perserto) Area Pelayanan dan Jaringan Situbondo adalah sebagai berikut.

1) Manajer Area Pelayanan dan Jaringan

Tujuan Jabatan Manajer Area Pelayanan dan Jaringan adalah bertanggung jawab atas pelaksanaan pengelolaan usaha ketenagalistrikan secara efisien dan efektif yang meliputi : pemasaran dan niaga, perencanaan, pendistribusian energi listrik, keuangan, SDM & administrasi, membina hubungan kerja kemitraan & komunikasi yang efektif guna menjaga citra perusahaan serta mewujudkan *Good Corporate Governance* serta melakukan pembinaan terhadap unit asuhannya.

2) Fungsional Ahli

Tujuan jabatan Fungsional Ahli adalah bertanggung jawab atas penghimpunan data, monitoring, evaluasi dan usulan *action plant* dalam rangka untuk peningkatan efisiensi jaringan distribusi, penekanan susut distribusi (baik teknis maupun non teknis) serta pengendalian PJU.

3) Asisten Manajer Pemasaran dan Niaga

Tujuan jabatan Asisten Manajer Pemasaran dan Niaga adalah bertanggung jawab atas pelaksanaan pengelolaan pemasaran & pelayanan kepada calon pelanggan & pelanggan yang berkaitan dengan kegiatan perencanaan pembelian dan penjualan energi listrik, riset pasar, pengembangan produk & jasa baru, promosi, sosialisasi dan komunikasi, pengendalian mutu

pelayanan serta perubahan data pelanggan sesuai dengan batas wewenang yang ditetapkan sehingga dapat mendukung pelaksanaan kerja Unit dengan baik.

4) Asisten Manajer Perencanaan

Tujuan jabatan dari Asisten Manajer Perencanaan adalah bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan penyusunan Rencana Umum Pengembangan Tenaga Listrik (RUPTL), Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), perencanaan pengembangan jaringan distribusi dan Gardu Induk, penyusunan rencana pengembangan sistem aplikasi teknologi informasi dan pengendalian aplikasi-aplikasi teknologi informasi, data base serta penyiapan SOP pengelolaan aplikasi sistem informasi.

5) Asisten Manajer Distribusi

Tujuan jabatan dari Asisten Manajer Distribusi adalah bertanggung jawab atas perencanaan, pengoperasian, pemeliharaan, pembangunan jaringan distribusi & Gardu Induk secara efisien & efektif, dalam rangka menjaga kontinuitas serta menjamin mutu keandalan penyaluran tenaga listrik kepada pelanggan sesuai standar layanan. Bertanggung jawab atas pengoperasian AMR, Meter Elektronik, pemeriksaan / pengawasan dan pelaksanaan penerangan, perakitan APP, serta pemeliharaan sarana / prasarana kerjanya.

6) Asisten Manajer Keuangan

Tujuan jabatan dari Asisten Manajer Keuangan adalah bertanggung jawab atas perencanaan, pengelolaan, dan pengendalian penyelenggaraan kegiatan bidang anggaran, keuangan, pengawasan pendapatan dan akuntansi sehingga memenuhi target pengendalian keuangan Unit.

7) Asisten Manajer SDM dan Administrasi

Tujuan jabatan dari Asisten Manajer SDM dan Administrasi adalah bertanggung jawab atas pelaksanaan pengelolaan dan pengembangan SDM, tata usaha sekertariat, rumah tangga, keamanan, keselamatan dan kesehatan lingkungan kejadian kegiatan umum lainnya, pengendalian tenaga kerja, tata laksana perbekalan, pelaksanaan bidang kehumasan serta penanganan masalah hukum.

4.1.3 Bidang Usaha Perusahaan

Usaha-usaha ketenaga listrikan yang dilakukan PT. PLN (persero) area pelayanan Situbondo dalam mencapai tujuannya meliputi :

1. Produksi, transmisi, dan distribusi tenaga listrik.
2. Perencanaan dan pembangunan di bidang ketenaga listrikan.
3. Pengendalian dan pengembangan tenaga listrik.
4. Pengusahaan jasa-jasa di bidang tenaga listrik.

4.1.4 Visi dan Misi Perusahaan

Visi Perusahaan :

Diakui menjadi perusahaan kelas dunia yang tumbuh, berkembang, unggul, dan terpercaya dengan bertumpu pada potensi insani.

Misi Perusahaan :

1. Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham.
2. Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
3. Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
4. Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

Moto :

Listrik untuk Kehidupan yang Lebih Baik

Filosofi Perusahaan :

Untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan, maka landasan filosofi PT. PLN (persero) area pelayanan Situbondo adalah : “Mempunyai komitmen yang tinggi terhadap kepentingan pelanggan dengan menjadikan sumber daya manusia sebagai sumber daya penting perusahaan”.

4.1.5 Peran dan Tujuan PT. PLN (Perseo)

- 1) Menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum dan sekaligus akumulasi profit berdasarkan prinsip pengelola perusahaan.
- 2) Mengusahakan penyedia tenaga listrik dalam jumlah dan mutu yang memadai dengan tujuan :
 - a. Meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat secara adil dan merata serta mendorong peningkatan kegiatan ekonomi.
 - b. Mengusahakan keuntungan agar dapat membiayai pengembangan.
 - c. Merintis kegiatan usaha menyediakan tenaga listrik.
 - d. Menyelenggarakan usaha-usaha lain, menunjang tenaga listrik sesuai dengan peraturan perundang- undangan yang berlaku.

4.2 Penyajian Data

Dalam organisasi perusahaan, penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer-manajer yang bertanggungjawab dilakukan dengan penetapan pusat-pusat pertanggungjawaban. Standar ditetapkan sebagai tolok ukur kinerja manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban tersebut. Untuk lebih jelasnya, berikut ini akan diuraikan data-data yang diperoleh penulis dari hasil penelitian yang dilakukan pada PT. PLN (persero) area pelayanan Situbondo.

4.2.1 Struktur Organisasi PT.PLN (persero) area pelayanan Situbondo

Struktur organisasi diperlukan sebagai sarana untuk menunjang peningkatan kemampuan dan fungsi organisasi, serta memberikan gambaran tentang pertanggungjawaban sekaligus mencerminkan pembagian tugas dan wewenang dalam suatu organisasi.

4.2.2 Penyusunan Anggaran PT.PLN (persero) area pelayanan Situbondo

Anggaran merupakan rencana yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen terlebih dahulu, atas semua kegiatan yang dilaksanakan dengan maksud untuk mengambil langkah-langkah yang positif untuk merealisasi rencana yang telah disusun sehingga dapat diketahui

penyimpangan yang terjadi antara anggaran dengan realisasinya, dan dapat digunakan sebagai pengendalian biaya serta pengambilan keputusan pihak manajemen di masa yang akan datang.

4.2.3 Pemisahan Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali

Klasifikasi pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali merupakan dasar pokok bagi pembentuk laporan yang digunakan untuk memanggungjawabkan biaya - biaya yang terjadi dan memungkinkan pihak - pihak yang berkepentingan untuk menilai prestasi yang di capai oleh masing - masing pusat pertanggungjawaban.

4.2.4 Pengklasifian Kode Rekening

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem pengolahan informasi dengan cara pencatatan, penggolongan dan pengklasifikasian dalam hubungannya dengan tujuan untuk menghasilkan informasi akuntansi pertanggungjawaban guna pelaksanaan pengendalian. Sistem pengkodean yang dipergunakan pada PT. PLN (Persero) area Situbondo yaitu Sistem Kode Kelompok (*Group Coding System*) untuk menghasilkan informasi pertanggungjawaban. PT. PLN (persero) area pelayanan Situbondo memberi kode untuk tiap-tiap pusat pertanggungjawaban yang ada dalam struktur organisasinya.

4.2.5 Laporan Pertanggungjawaban

Manajer pusat laba menyampaikan laporan secara lisan dan tertulis pada saat rapat bulanan dengan manajer bagian lainnya mengenai pencapaian pendapatan, biaya, laba, hambatan-hambatan yang terjadi dicari pemecahannya. Laporan pertanggungjawaban triwulan yang telah disusun oleh bagian akuntansi dilaporkan oleh manajer pusat laba pada rapat dengan asman Keuangan bersama Manager. Kemudian dari laporan triwulan tersebut bagian akuntansi membuat laporan pertanggungjawab tahunan. Laporan pertanggungjawaban tahunan ini selain dipertanggungjawabkan kepada tingkat manajemen yang lebih tinggi.

4.3 Pembahasan

Syarat-syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Laba pada PT. PLN (persero) area pelayanan Situbondo

4.3.1 Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT. PLN (persero) area pelayanan Situbondo

Dalam organisasi perusahaan, penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer-manajer yang bertanggungjawab dilakukan dengan penetapan pusat-pusat pertanggungjawaban. Standar ditetapkan sebagai tolok ukur kinerja manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban tersebut. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dan anggaran.

4.3.2 Analisis Penilaian Kinerja Pusat Laba Pimpinan PT. PLN (persero) Area Pelayanan Situbondo

a) Efisiensi

$$\begin{aligned}\text{Efisiensi} &= \frac{\text{anggaran biaya}}{\text{realisasi biaya}} \times 100\% \\ &= \frac{32.999.767.060}{31.120.931.300} \times 100\% \\ &= 106,04\%\end{aligned}$$

Dari analisa efisiensi diatas dapat diketahui bahwa anggaran biaya dan realisasi biaya pada tahun 2014 terdapat selisih (+) positif sebesar Rp. 1.878.835.760 sehingga tingkat efisiensi sebesar 106,04% dengan asumsi bahwa anggaran yang ditetapkan oleh PT. PLN (persero) Area Pelayanan Situbondo merupakan anggaran ketat. Pada tahun ini Manajer sudah sangat bagus dalam mengendalikan biaya-biaya dalam perusahaan.

$$\begin{aligned}\text{Efisiensi} &= \frac{\text{realisasi pendapatan}}{\text{anggaran pendapatan}} \times 100\% \\ &= \frac{34.814.975.000}{33.820.360.950} \times 100\% \\ &= 102,94\%\end{aligned}$$

Sedangkan dari hasil analisa diatas diketahui realisasi pendapatan lebih besar dari anggaran pendapatan sebesar Rp. 994.614.050 atau 102,94% sehingga terjadi efisiensi pada tahun 2014, dengan asumsi bahwa anggaran yang ditetapkan oleh PT. PLN (persero) Area Pelayanan Situbondo untuk pendapatan merupakan anggaran ketat. Pada tahun ini Manajer juga bagus mengendalikan pendapatan dalam perusahaan.

b) Efektifitas

Efektifitas adalah ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya. Apabila suatu organisasi berhasil mencapai tujuan, maka organisasi tersebut dikatakan telah berjalan efektif. Hal terpenting yang perlu dicatat adalah bahwa efektifitas tidak menyatakan tentang berapa besar biaya yang telah dikeluarkan untuk mencapai tujuan tersebut. Biaya boleh jadi melebihi apa yang telah dianggarkan, boleh jadi dua kali atau lebih besar atau bahkan tiga kali lebih besar daripada yang telah dianggarkan. Efektifitas, hanya melihat apakah suatu program atau kegiatan telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari akuntansi pertanggungjawaban pusat laba dapat dilakukan dengan laporan laba/rugi diatas dapat diketahui bahwa pada tahun 2014 PT. PLN (persero) Area Pelayanan Situbondo memperoleh laba usaha Rp. 2.873.449.810,- Pada tahun ini target laba tercapai lebih baik.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

1. Akuntansi Pertanggungjawaban yang ditetapkan diperusahaan sudah memadai, hal ini terbukti dengan adanya
 - a. Pada PT. PLN (persero) Area Pelayanan Situbondo terdapat struktur organisasi yang menetapkan secara tegas mengenai tugas, wewenang dan tanggungjawab tiap bagian yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab.

- b. Pada PT. PLN (persero) Area Pelayanan Situbondo telah menetapkan prosedur penyusunan anggaran yang merupakan rencana kerja perusahaan, yang disusun dengan melibatkan tiap bagian yang ada dan disusun untuk jangka waktu tertentu.
 - c. Pada PT. PLN (persero) Area Pelayanan Situbondo belum memisahkan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali oleh setiap bagian atau unit kerja.
 - d. Pada PT. PLN (persero) Area Pelayanan Situbondo telah mencantumkan kode rekening yang berguna untuk mempermudah pencatatan atau penyusunan sistem pelaporan pendapatan dan biaya. Namun pengklasifikasian kode rekening tersebut belum mencantumkan kode bagianya dan belum menggunakan alfabeth.
 - e. Pada PT. PLN (persero) Area Pelayanan Situbondo telah terdapat sistem pelaporan kinerja kepada manajer yang bertanggungjawab dalam menjalankan aktivitasnya. Laporan pertanggungjawaban yang berkaitan dengan penelitian ini adalah laporan anggaran, realisasi anggaran dan laporan laba/rugi. Pelaporan biaya dan pendapatan dari manajaer pusat pertanggungjawaban tersebut dilakukan setidaknya tiga bulan sekali untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi sehingga dapat dilakukan tindakan koreksi. Pelaporan tersebut menunjukkan kinerja manajer dalam memenuhi anggaran yang ditetapkan.
2. Akuntansi pertanggungjawaban pada PT. PLN (persero) Area Pelayanan Situbondo sampai saat ini telah berperan untuk meningkatkan kinerja manajer pusat laba, hal ini dapat dilihat dari :
- a. Dari analisa efisiensi diatas dapat diketahui bahwa anggaran biaya dan realisasi biaya pada tahun 2014 terdapat selisih (+) positif sebesar Rp. 1.878.835.760 sehingga tingkat efisiensi sebesar 106,04%. Begitu juga dengan analisa pendapatan, realisasi pendapatan lebih besar dari anggaran pendapatan sebesar Rp. 994.614.050 atau 102,94% sehingga terjadi efisiensi pada tahun 2014, dengan asumsi bahwa anggaran yang ditetapkan oleh PT. PLN (persero) Area Pelayanan Situbondo untuk pendapatan merupakan anggaran ketat. Pada tahun ini manajer juga bekerja dengan sangat bagus dalam mengendalikan pendapatan dalam perusahaan.
 - b. Adanya peningkatan laba dibandingkan periode sebelumnya. Hal ini dapat terlihat dari adanya kenaikan laba usaha dari tahun 2013 ke tahun 2014 sehingga dengan meningkatnya laba usaha tersebut PT. PLN (persero) Area Pelayanan Situbondo telah mencapai peningkatan kinerja manajer pusat laba dengan baik dan efektif.
 - c. Efektifitas kinerja pada PT. PLN (persero) Area Pelayanan Situbondo dapat dikatakan tercapai. Pernyataan ini didukung oleh hal-hal sebagai berikut :
 - 1) Struktur organisasi PT. PLN (persero) Area Pelayanan Situbondo telah mencerminkan pembagian tanggung jawab dan wewenang dalam perusahaan dengan cukup baik. Hal itu dapat dilihat dari struktur organisasi pada PT. PLN (persero) Area Pelayanan Situbondo.
 - 2) Penyusunan anggaran pada PT. PLN (persero) Area Pelayanan Situbondo dengan menggunakan pendekatan *Down*. Penyusunan anggaran ini biasanya dilakukan pada akhir periode laporan pertanggungjawaban (tutup buku), yang dilakukan setiap bulan Desember.
 - 3) Klasifikasi kode rekening juga telah diterapkan oleh PT. PLN (persero) Area Pelayanan Situbondo. Hal itu dapat dilihat dari laporan pertanggungjawaban.

- 4) PT. PLN (persero) Area Pelayanan Situbondo telah membuat laporan pertanggungjawaban berupa laporan pada Kantor Pusat PT. PLN (persero) yang rutin dilakukan setiap tiga bulan sekali.
- d. Hal yang belum tercapai efektifitas kinerja pada PT. PLN (persero) Area Pelayanan Situbondo sebagai berikut
 - 1) PT. PLN (persero) Area Pelayanan Situbondo belum melakukan pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali yang dilakukan pada anggaran yang dibuat oleh PT. PLN (persero) Area Pelayanan Situbondo.
 - 2) Belum ada pemisahan dari biaya-biaya yang digunakan dari masing-masing bagian. Hal ini dapat beresiko jika terjadi penyalahgunaan pada salah satu bagian, karena untuk melacaknya sangat sulit sekali.

5.2 Saran

1. Laporan pertanggungjawaban antara pusat biaya dan pusat pendapatan seharusnya tidak terpisah melainkan dalam satu tempat sehingga dapat lebih mudah diketahui tingkat efisiensi dan efektifitas yang digunakan sebagai alat pengendalian maupun alat penilaian prestasi kerja Manajer
2. PT. PLN (persero) Area Pelayanan Situbondo sebaiknya melakukan pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali, hal ini diperlukan untuk mempermudah dalam pengendalian dan penilaian kinerja manajer.
3. Perlu adanya pemisahan dari biaya-biaya yang digunakan dari masing-masing bagian, ini digunakan untuk menanggulangi terjadinya penyalahgunaan pada salah satu bagian.