

**PENILAIAN KINERJA MANAJER PUSAT LABA
STUDI KASUS PADA PT PLN (PERSER0) CABANG YOGYAKARTA
TAHUN 1994 - 1998**

SKRIPSI

**Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi**



Oleh :

Martialis Budi Setyawan

NIM : 952114025

NIRM : 950051121303120141

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA**

2000

Skripsi

**PENILAIAN KINERJA MANAJER PUSAT LABA
STUDI KASUS PADA PT PLN (PERSERO) CABANG YOGYAKARTA
Tahun 1994 - 1998**

Oleh:

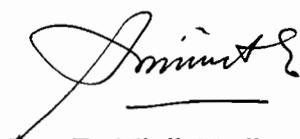
Martialis Budi Setyawan

NIM : 952114025

NIRM : 950051121303120141

Telah Disetujui Oleh :

Pembimbing I



Dra. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc.

Tanggal, 3 Maret 2000

Pembimbing II



Drs. H. Herry Maridjo, Msi.

Tanggal, 24 Maret 2000

Skripsi

**PENILAIAN KINERJA MANAJER PUSAT LABA
STUDI KASUS PADA PT PLN (PERSERO) CABANG YOGYAKARTA**

Tahun 1994 - 1998

Dipersiapkan dan ditulis oleh :

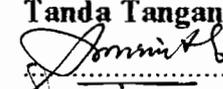
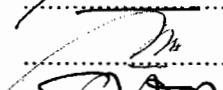
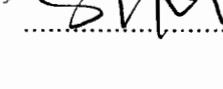
Martialis Budi Setyawan

NIM : 952114025

NIRM : 950051121303120141

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji
pada tanggal 13 April 2000
dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

	Nama Lengkap	Tanda Tangan
Ketua	Dra. Fr. Ninik Yudianti, M. Acc.	
Sekretaris	Drs. E. Sumardjono, M.B.A.	
Anggota	Dra. Fr. Ninik Yudianti, M. Acc.	
Anggota	Drs. H. Herry Maridjo, M. Si.	
Anggota	Drs. H. Suseno TW., M.S.	

Yogyakarta, 29 April 2000

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma



Drs. Th. Gieles, S.J.

HALAMAN PERSEMBAHAN DAN MOTTO

- Ia menjadikan segala sesuatu indah pada waktunya.
- Barangsiapa tidak melihat malaikat dan iblis dalam keindahan dan keculasan hidup akan tercampak jauh dari ilmu pengetahuan, dan jiwa pun akan hampa dari rasa cinta kasih.

(Kahlil Gibran)

Kupersembahkan skripsi ini untuk :

Bapak dan Ibu terhormat

Adik-adikku (Antok dan Ida) temayang

Dik Anna Kisyuliaty tercinta

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa yang saya tulis ini tidak memuat karya atau bagian karya orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka, sebagaimana layaknya karya ilmiah.

Yogyakarta, Mei 2000

Penulis,



Martialis Budi Setyawan

ABSTRAK

PENILAIAN KINERJA MANAJER PUSAT LABA Studi Kasus Pada PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta Tahun 1994 - 1998

Martialis Budi Setyawan
Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta
2000

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah konsep laba relevan apabila digunakan untuk menilai prestasi manajemen maupun prestasi ekonominya dan menilai kinerja manajer PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta. Penelitian dilaksanakan di PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta yang dipandang sebagai pusat laba perusahaan. Data yang diperoleh adalah kejadian pada tahun 1994 sampai dengan 1998.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, dokumentasi, dan observasi. Data dianalisis dengan langkah-langkah : 1) mendeskripsikan hasil temuan lapangan mengenai penerapan konsep laba, 2) membandingkan konsep laba yang diterapkan PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta dengan konsep laba berdasarkan teori, 3) melakukan analisis kritis, sehingga diketahui apakah konsep laba yang diterapkan sudah relevan apabila digunakan untuk menilai prestasi manajemen maupun prestasi ekonomi, 4) menilai prestasi manajemen berdasarkan konsep laba terkendali, 5) menilai prestasi ekonomi berdasarkan konsep laba sebelum pajak, 6) membandingkan realisasi dengan target antara pendapatan, biaya, dan laba.

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah 1) konsep laba yang diterapkan relevan untuk menilai prestasi ekonomi, tetapi tidak relevan untuk menilai prestasi manajemen, 2) Kinerja manajer apabila dinilai berdasarkan prestasi manajemen menunjukkan bahwa antara tahun 1994 sampai 1998, perbandingan pendapatan dengan laba terkendali dan biaya terkendali dengan pendapatan menunjukkan persentase yang berfluktuasi. Persentase yang paling tinggi yaitu sebesar 92,04% pada tahun 1994, dan perbandingan antara biaya terkendali dengan pendapatan pada tahun 1994 menunjukkan persentase yang paling kecil yaitu 7,96 %. Dari perhitungan trend, menunjukkan nilai *slope* b positif (18.310.002.438) dan garis trend memiliki kecenderungan semakin naik. Kinerja manajer apabila dinilai berdasarkan prestasi ekonomi menunjukkan bahwa antara tahun 1994 sampai 1998, perbandingan pendapatan dengan laba sebelum pajak dan biaya dengan pendapatan menunjukkan persentase yang berfluktuasi. Persentase perbandingan antara pendapatan dengan laba sebelum pajak pada tahun 1994 menunjukkan persentase yang paling tinggi yaitu 85 %, dan persentase perbandingan antara biaya dengan pendapatan menunjukkan persentase yang paling rendah yaitu 15 %. Dari perhitungan trend menunjukkan nilai *slope* b positif (17.423.215.137) dan garis trend memiliki kecenderungan semakin naik. Pada tahun 1995 lebih baik dalam pencapaian target.

ABSTRACT

EVALUATION OF A PROFIT CENTER MANAGER'S PERFORMANCE

A Case Study at PT PLN (Persero) Yogyakarta Branch

Year 1994 – 1998

Martialis Budi Setyawan
Sanata Dharma University
Yogyakarta
2000

This study was intended to examine whether the concept of profit is relevant if applied to evaluate both the management performance and economic performance, also to assess and evaluate the manager's performance in PT PLN (Persero) Yogyakarta Branch. This research was done at PT PLN (Persero) Yogyakarta Branch which is considered as a profit center. The collected data cover the period of 1994 to 1998.

The techniques used to collect the data were interview, documentation, and observation. The data are analyzed through the following steps: 1) describing the field findings on the application of the profit concept, 2) comparing the profit concept applied in PT PLN (Persero) Yogyakarta Branch with the profit concept according to the theory, 3) analyzing critically to know whether the applied profit concept has been relevant if used to evaluate both management performance and economic performance, 4) evaluating management performance based on the controlled profit concept, 5) evaluating economic performance based on the concept of profit before tax, 6) comparing the realization with the target of income, cost and profit.

The results of this research are 1) the profit concept applied was relevant to evaluate economic performance, but not relevant to evaluate management performance, 2) Manager's performance, when evaluated based on the management' achievement showed a fluctuating percentage. The highest percentage was 92.04 % in 1994, and comparison of controlled cost with income in 1994 showed the lowest percentage, namely 7.96 %. The trend calculation showed a positive b value (18,310,002,438) and the slope of trend line had the tendency to increase. The manager's performance, when evaluated based on the economic performance, showed that during 1994 to 1998, the comparison of income with profit before tax and cost with income showed a fluctuating percentage. The percentage of comparison of income and profit before tax in 1994 showed the highest percentage namely 85 %, and the percentage of comparison of cost and income showed the lowest percentage namely 15 %. The trend calculation showed a positive value of b (17,423,215,137) and the trend line had the tendency to increase. In 1995, there was a better target achievement.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Bapa di surga atas kasih dan karunia yang telah dianugerahkanNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Penilaian Kinerja Manajer Pusat Laba”.

Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Program Studi Akuntansi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Penulis menyadari bahwa penyelesaian skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan baik ini penulis menghaturkan terima kasih kepada :

1. Ibu Dra. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc., selaku dosen pembimbing pertama yang dengan penuh kesabaran membimbing dan memberikan dorongan serta masukan selama penyusunan hingga terselesaikannya skripsi ini.
2. Bapak Drs. H. Herry Maridjo, M.Si., selaku dosen pembimbing kedua yang memberikan masukan-masukan baru yang sangat membantu dalam penyusunan dan penyempurnaan skripsi ini.
3. Bapak Drs. A. Triwanggono, M.S., yang telah memberikan masukan dan saran kepada penulis dalam penyusunan dan penyempurnaan skripsi ini.
4. Bapak H. Isharmanto, BE., selaku pimpinan PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta yang telah memberikan ijin bagi penulis untuk mengadakan penelitian.

5. Bapak Sinisius Moerdjio, selaku kepala bagian pelayanan pelanggan yang telah banyak membantu dalam kelancaran pengumpulan data.
6. Bapak Ali Kusno, selaku kepala seksi bagian akuntansi yang telah berkenan mencarikan dan menyediakan data yang dibutuhkan.
7. Bapak Saudi Aswan, selaku kepala seksi anggaran dan keuangan yang telah menyediakan data yang dibutuhkan.
8. Bapak/Ibu Dosen Universitas Sanata Dharma yang telah mendidik, membimbing dan membantu selama penulis menuntut ilmu di Universitas Sanata Dharma.
9. Keluarga besar Balapan, Mas Idaman, Mas Wied, Pak Mardi, Mas Narimo, Mas Alfon, Mas Lino, yang telah berusaha untuk menjalani hidup bersama dalam segala tantangan dan rintangan dalam kehidupan.
10. Teman-teman Akuntansi 95 A, yang telah berusaha untuk belajar bersama.

Penulis menyadari bahwa karena keterbatasan dan kemampuan serta lain hal yang menjadi kendala, penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis menerima kritik dan saran yang membangun dari pembaca agar penyusunan skripsi ini lebih sempurna. Akhir kata, semoga skripsi ini yang dengan segala kekurangannya memberikan manfaat bagi semua pihak.

Yogyakarta, Maret 2000

Martialis Budi Setyawan

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Batasan Masalah.....	3
C. Rumusan Masalah.....	3
D. Tujuan Penelitian.....	4
E. Manfaat Penelitian.....	4
F. Sistematika Penulisan.....	5
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Organisasi Perusahaan.....	7
1. Organisasi Sederhana.....	7
2. Organisasi Fungsional.....	7
3. Organisasi Divisional.....	8
4. Organisasi Matrik.....	9



B. Hubungan Struktur Organisasi dengan Pusat-pusat Pertanggungjawaban	9
C. Diversifikasi.....	11
1. Diversifikasi Horisontal	11
2. Diversifikasi Vertikal	12
D. Desentralisasi	12
1. Desentralisasi Berdasarkan Fungsi.....	13
2. Desentralisasi Berdasarkan Daerah Geografis	13
3. Desentralisasi Berdasarkan Laba	13
E. Penilaian Kinerja manajemen.....	14
1. Pengertian Penilaian Kinerja.....	14
2. Tujuan Pokok Penilaian Kinerja.....	14
3. Manfaat Penilaian Kinerja.....	15
4. Dasar-dasar untuk Pengukuran Prestasi Kerja	15
5. Proses Penilaian Prestasi Manajemen.....	16
6. Laporan Pengendalian.....	20
F. Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban	20
G. Pusat Laba.....	21
1. Pengertian Pusat Laba.....	21
2. Bentuk Organisasi lain dalam Pusat Laba.....	22
3. Pengukuran Laba Divisi.....	24
4. Tujuan Penilaian Pusat Laba.....	27
5. Faktor-faktor yang digunakan untuk Menilai Kinerja Pusat laba.....	28
 BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian.....	35
B. Tempat dan Waktu Penelitian	35
C. Subyek dan Obyek Penelitian.....	35
D. Variabel Penelitian.....	36
E. Data yang dibutuhkan.....	38

F. Teknik Pengumpulan Data.....	38
1. Teknik Wawancara.....	38
2. Teknik Dokumentasi	39
3. Teknik Observasi.....	39
G. Teknik Analisis Data.....	40
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
A. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan.....	43
B. Tujuan Perusahaan	45
1. Sifat Usaha.....	46
2. Maksud	46
3. Tujuan.....	46
C. Personalia.....	46
1. Ketenagakerjaan.....	46
2. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas.....	48
3. Fasilitas-fasilitas yang diberikan untuk kesejahteraan karyawan	56
D. Pemasaran.....	58
E. Penilaian Prestasi Pusat Laba.....	60
1. Elemen Penilaian Prestasi Manajer Pusat Laba.....	60
2. PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta sebagai Pusat Laba.....	61
BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	
A. Penerapan Konsep Laba.....	65
B. Kinerja Manajer PT PLN PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta.....	74
1. Penilaian Prestasi Manajemen PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta.....	74
2. Penilaian Prestasi Ekonomi PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta.....	79
BAB VI KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan.....	92
B. Keterbatasan	94
C. Saran.....	95

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN
DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1	Tabel Contoh Perbandingan antara Realisasi dengan Target 41
Tabel 5.1	Laporan Rugi Laba PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta 64
Tabel 5.2	Kriteria Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali oleh Seorang Manajer 67
Tabel 5.3	Penggolongan Biaya Terkendali dengan Tidak Terkendali PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta 68
Tabel 5.4	Perbandingan antara Cara Perhitungan Laba yang Diterapkan oleh Perusahaan dengan Berdasarkan Teori yang Digunakan Penulis 70
Tabel 5.6	Pendapatan yang Diperoleh dari Tahun 1994 - 1998 74
Tabel 5.7	Perbandingan antara Pendapatan , Biaya Terkendali dan Laba Terkendali Tahun 1994 - 1998 74
Tabel 5.8	Perhitungan Trend Prestasi Manajemen PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta 68
Tabel 5.9	Tabel Pendapatan, Biaya, dan Laba Sebelum Pajak 77
Tabel 5.10	Perbandingan antara Pendapatan, Biaya dan Laba Sebelum Pajak Tahun 1993 sampai dengan 1998 78

Tabel 5.11	Perhitungan Trend Prestasi Ekonomi PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta	79
Tabel 5.12	Perbandingan antara Realisasi dengan Target Tahun 1993.....	81
Tabel 5.13	Perbandingan antara Realisasi dengan Target Tahun 1994	82
Tabel 5.14	Perbandingan antara Realisasi dengan Target Tahun 1995	83
Tabel 5.15	Perbandingan antara Realisasi dengan Target Tahun 1996	84
Tabel 5.16	Perbandingan antara Realisasi dengan Target Tahun 1997	85
Tabel 5.17	Perbandingan antara Realisasi dengan Target Tahun 1998	86
Tabel 5.18	Tabel Persentase Pencapaian Pendapatan, Biaya dan Laba dari Tahun 1993 sampai dengan Tahun 1998	87

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Bagan Struktur Organisasi Fungsional	9
Gambar 2.2 Bagan Struktur Organisasi Divisional	10
Gambar 2.3 Bagan Struktur Organisasi, Anak Perusahaan adalah Fungsional	10
Gambar 2.4 Bagan Struktur Organisasi <i>Integration</i>	10
Gambar 2.5 Bagan Struktur Organisasi <i>Diversivication</i>	11
Gamabr 5.1 Trend Prestasi Manajemen PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta	75
Gambar 5.2 Trend Prestasi Ekonomi PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta	80
Gambar 5.3 Persentase Pencapaian Pendapatan, Biaya dan Laba antara Realisasi dengan Target Tahun 1993 - 1998	88

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan berkewajiban memonitor kegiatan dan hasil yang telah dicapai oleh tiap-tiap bagian perusahaan. Setiap individu dalam perusahaan khususnya pihak manajemen harus mempunyai pandangan dan sikap yang profesional untuk memajukan dan meningkatkan hasil yang telah dicapainya. Pandangan dan sikap profesional, harus tampak dalam kegiatan manajemen baik dalam menganalisis maupun mengambil keputusan melalui laporan keuangan. Laporan keuangan dapat digunakan untuk menilai seberapa baik perusahaan telah menjalankan kegiatan usahanya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Laporan keuangan dapat juga digunakan oleh manajemen perusahaan untuk mengarahkan perusahaan melalui kebijakan perusahaan yang didasarkan pada informasi yang disajikan dalam laporan keuangan. Dari informasi-informasi yang disajikan melalui laporan keuangan dapat digunakan untuk menilai kinerja manajemen dalam menjalankan kegiatan usahanya.

Pengukuran kinerja adalah alat manajemen puncak untuk mengetahui sejauh mana masing-masing bagian berhasil menjalankan kegiatan usahanya. Fungsi pengukuran kinerja semacam itu, diantaranya adalah memberi peringatan kepada

manajemen puncak bila ada penyimpangan dan untuk memberi motivasi kepada tiap bagian supaya serius dalam menjalankan wewenang dan tanggung jawabnya.

Penilaian kinerja manajemen sebenarnya dapat dilakukan dengan berbagai cara. Kinerja dapat dinilai dari berbagai segi, misalnya dari segi efisiensi, produktivitas, ataupun dari kemampuan menghasilkan laba. Penilaian kinerja dapat juga didasarkan pada wewenang dan tanggung jawab yang dipegang oleh individu yang bersangkutan. Dasar penilaian kinerja manajemen tidak bisa lepas dari prestasi pelaksanaan fungsi pokok perusahaan yaitu bagaimana manajer melakukan perencanaan dan pengendalian atas aktivitas perusahaan. Perencanaan dan pengendalian atas aktivitas perusahaan yang telah dilaksanakan perlu dilakukan penilaian yang dapat digunakan untuk mengevaluasi prestasi dari suatu organisasi. Bentuk-bentuk penilaian prestasi kerja tidak sama, karena suatu organisasi dapat dikelompokkan menjadi beberapa pusat pertanggungjawaban yaitu pusat investasi, pusat laba, pusat pendapatan, dan pusat biaya (Supriyanto, 1995: 20). Pengukuran besarnya tanggung jawab tidaklah mudah sebab hasil kerja dari seorang manajer tidak selamanya kelihatan secara fisik, oleh karena itu seringkali ukuran prestasi manajer ditentukan dengan besarnya laba yang dicapai. (Samsul M. dan H. Mustofa, 1988 : 140)

Untuk menilai seberapa jauh pusat laba memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan, prestasi pusat laba perlu diukur. Pengukuran prestasi finansial pusat laba menggunakan tolok ukur laba, yaitu selisih antara pendapatan dengan biaya. Ada dua cara pengukuran profitabilitas dari suatu pusat laba. Pertama

adalah dengan mengukur prestasi manajemen, di mana pokok penilaiannya adalah untuk mengetahui seberapa baik seorang manajer memimpin unit atau pusat pertanggungjawaban. Kedua, dengan cara mengukur prestasi ekonomi, di mana fokus penilaiannya adalah seberapa baik pusat laba berperan sebagai satu kesatuan ekonomi.

Dari uraian di atas, maka penulis memilih judul “Penilaian Kinerja Manajer Pusat Laba”, studi kasus pada PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta.

B. Batasan Masalah

Pada Penelitian ini hanya dibatasi pada penilaian kinerja manajer dari perusahaan yang menjadi objek penelitian. Konsep laba yang relevan digunakan untuk menilai kinerja manajer apabila sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai, dengan demikian dapat membantu mengevaluasi peristiwa masa lalu, masa kini atau masa depan, menegaskan, atau mengoreksi, hasil evaluasi yang dilakukan di masa lalu. Pengungkapan kinerja manajer pusat laba melalui hasil penelitian ini hanya berlaku pada perusahaan yang menjadi objek penelitian.

C. Rumusan Masalah

Bertitik tolak pada latar belakang masalah, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah konsep laba yang diterapkan oleh PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta, relevan apabila digunakan untuk menilai prestasi manajemen maupun prestasi ekonominya ?
2. Bagaimana kinerja manajer PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui apakah konsep laba yang diterapkan oleh PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta relevan apabila digunakan untuk menilai dan mengetahui prestasi manajemen maupun prestasi ekonominya.
2. Mengetahui dan menilai kinerja manajer PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta.

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan masukan jika dalam penelitian ditemukan sesuatu yang baru yang dapat mendukung perusahaan ke arah perkembangan dan kemajuan perusahaan yang lebih baik.

2. Bagi Penulis

Penelitian ini sebagai sarana untuk menerapkan teori-teori dan ilmu pengetahuan yang selama ini didapat dari pendidikan formal maupun informal dan juga untuk menambah pengetahuan tentang dunia usaha yang nyata.

3. Bagi Universitas

Hasil penelitian ini untuk menambah koleksi perpustakaan Universitas Sanata Dharma dan dapat digunakan sebagai pembandingan penelitian dalam bidang yang sama.

F. Sistematika Penulisan

Bab I : Pendahuluan

Bab ini menguraikan latar belakang masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Dalam Bab ini diuraikan tentang organisasi perusahaan, penilaian kinerja manajemen, dan pusat laba.

Bab III : Metode Penelitian

Metode penelitian memuat jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subjek dan objek penelitian, data yang diperlukan, teknik pengumpulan data, teknik analisis data.

Bab IV : Gambaran Umum Perusahaan

Bab ini menguraikan mengenai gambaran umum dari perusahaan dan hasil temuan lapangan yang terdiri dari sejarah singkat, lokasi perusahaan, struktur organisasi perusahaan dan lingkup kegiatan perusahaan.

Bab V : Analisis Data dan Pembahasan

Dalam bab ini akan diuraikan data hasil penelitian di PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta yang dianalisis dan dibahas dengan menggunakan teori yang telah dikemukakan.

Bab VI : Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian dan Saran

Bab terakhir dari penulisan ini berisi ringkasan hasil penelitian yang telah dianalisis dan evaluasi data yang akan menjelaskan kesimpulan, keterbatasan penelitian dan saran-saran yang membangun.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Organisasi Perusahaan

Organisasi perusahaan dapat diklasifikasikan menjadi empat bentuk, yaitu organisasi sederhana, organisasi fungsional, organisasi divisional dan organisasi matrik.

1. Organisasi Sederhana

Perusahaan kecil adalah perusahaan yang manajemennya dikelola oleh pemiliknya sendiri dan untuk pelaksanaannya dibantu oleh beberapa orang. Segala wewenang keputusan dalam bidang keuangan, pembelian, penjualan, personalia, dan sebagainya berada di tangan manajemen pemilik. Organisasi perusahaan kecil ini masih dalam bentuk yang sederhana, dimana wewenang dan tanggung jawab hanya tunggal yaitu manajemen pemilik.

2. Organisasi Fungsional

Pada tahapan perkembangan perusahaan dimana diadakan pendelegasian wewenang dari pimpinan perusahaan kepada masing-masing fungsi. Pada tahapan ini perusahaan sudah mengenal organisasi formal, yaitu adanya bagan organisasi beserta penjelasannya. Pendelegasian wewenang kepada masing-masing bagian berarti setiap fungsionaris mempunyai wewenang mengatur bagiannya sendiri-sendiri.

Keuntungan dari organisasi fungsional adalah memiliki potensi untuk bekerja secara efisien. Selain itu, kegiatan yang sama dalam organisasi fungsional dapat lebih efektif. Kelemahan tipe organisasi fungsional adalah tidak ada cara yang tepat untuk menentukan tingkat keefektifan pemisahan fungsi, karena masing-masing fungsi secara bersamaan memberi kontribusi terhadap output perusahaan. Kelemahan lain adalah tidak ada cara yang tepat untuk perencanaan kerja dari masing-masing fungsi yang terpisah pada level bawah dari organisasi.

3. Organisasi Divisional

Para manajer lini yang kreatif dan yang berani mengambil risiko, lebih senang jika bagian (departemen) mereka seolah-olah sebagai unit perusahaan sendiri yang berdiri sendiri, yang dapat dihitung untung rugi atas bagiannya. Macam-macam bentuk struktur organisasi divisional dapat didasarkan pada segmen teritorial, segmentasi produk, integrasi yaitu hasil produksi dari semua divisi pemasarannya diatur oleh induk perusahaan, dan diversifikasi.

Kelemahan organisasi divisi adalah manajer unit usaha tidak mempunyai kekuasaan yang lengkap. Keuntungan organisasi divisional adalah merupakan tempat yang cocok untuk latihan manajemen. Keuntungan lainnya, divisi lebih memahami pasar daripada kantor pusat dan bisa bereaksi lebih cepat apabila ada ancaman ataupun kesempatan. (Abdul Halim, 1998:49-52)

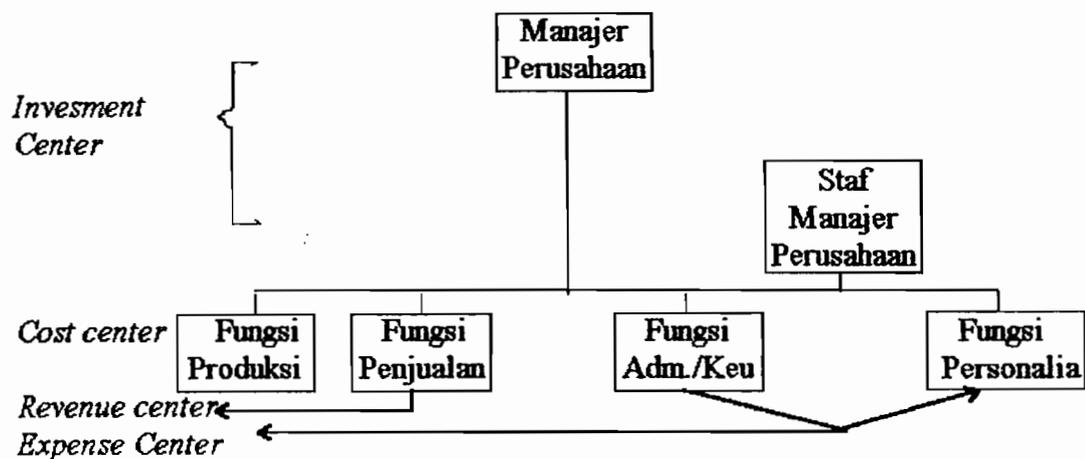
4. Organisasi Matrik

Perusahaan yang menghasilkan jasa atau mengerjakan suatu produk yang tidak terus menerus, yaitu jasa atau produk yang dihasilkan mempunyai masa berakhir dan kemudian diganti dengan jasa atau produk baru. Karena sifat pekerjaan yang sangat bervariasi dan tergantung permintaan pihak pemesan, maka pengendalian manajemen lebih sulit, maka diperlukan kepala-kepala proyek dari tiap-tiap pekerjaan. Jika proyek selesai maka organisasi proyek dibubarkan. Perusahaan-perusahaan semacam ini lebih cocok menggunakan organisasi matrik.

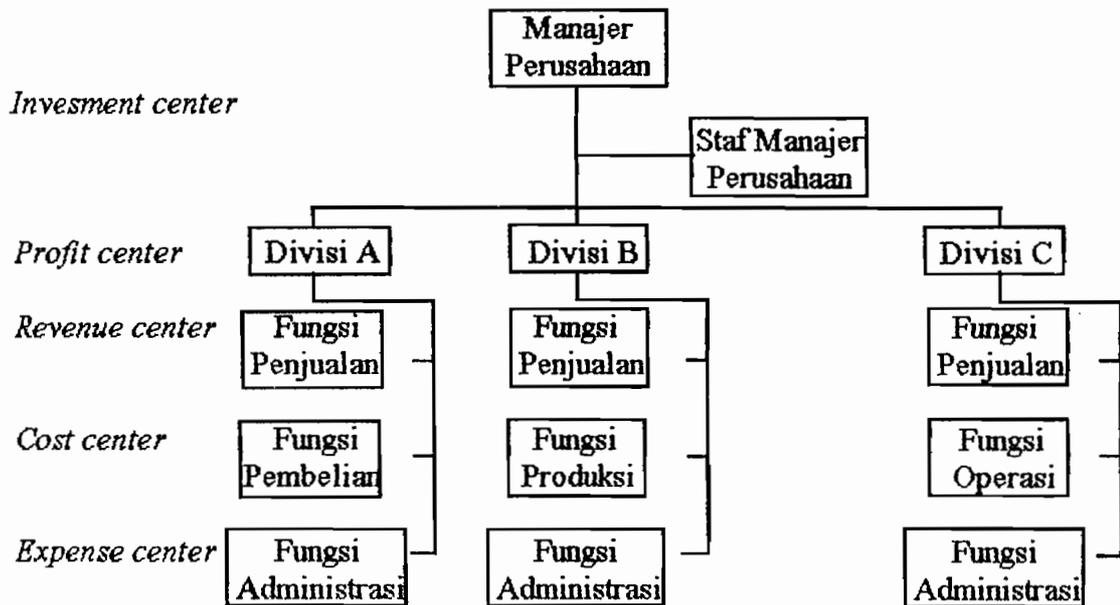
B. Hubungan Struktur Organisasi dengan Pusat-pusat Pertanggungjawaban

Beberapa contoh hubungan antara struktur organisasi dengan pusat pertanggungjawaban (*responsibility centers*). Contoh ini hanya untuk memberikan gambaran letak *responsibility centers* pada struktur organisasi.

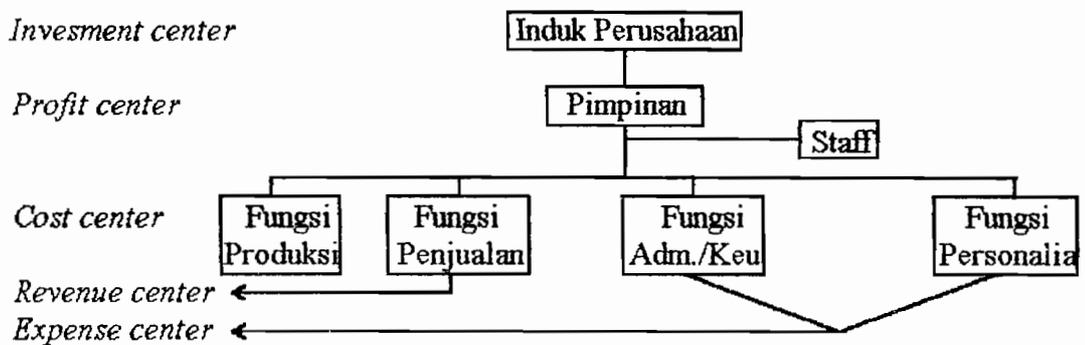
Bagan 1 : Perusahaan yang berdiri sendiri, struktur organisasi secara fungsional.



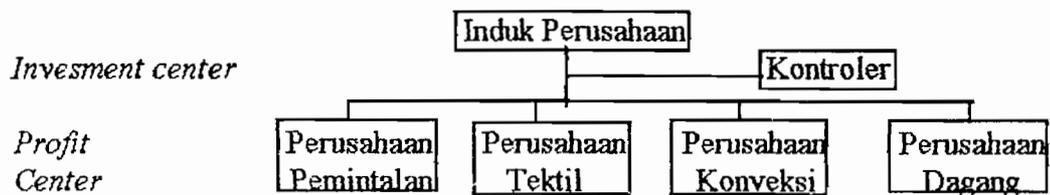
Bagan 2 : Perusahaan berdiri sendiri, Struktur Organisasi Divisional



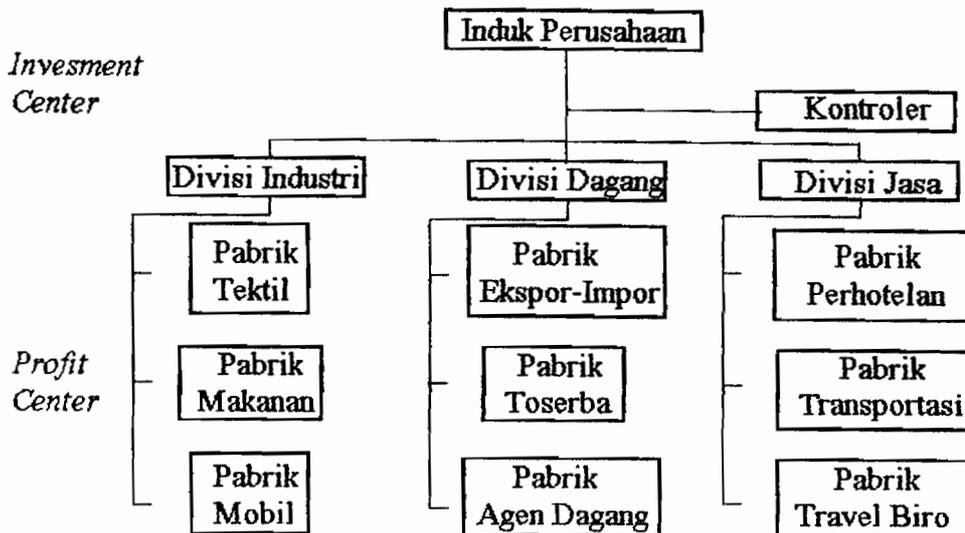
Bagan 3 : Anak Perusahaan, Struktur organisasi anak perusahaan adalah fungsional



Bagan 4 : Multiple Business Unit, Integration



Bagan 5 : Multiple Business Unit, Diversivication



C. Diversifikasi

Diversifikasi adalah salah satu alternatif strategi yang mungkin diterapkan oleh suatu perusahaan dengan cara mendiversifikasikan kegiatan bisnisnya yang sudah ada melalui keluarga produk atau segmen produk. (R.A. Supriyono, 1988:74)

Diversifikasi yang dilakukan oleh perusahaan dapat digolongkan menjadi dua yaitu :

1. Diversifikasi Horisontal

Diversifikasi horisontal dapat dilakukan dengan dua cara :

- a. Diversifikasi dalam industri yang berbeda yang menghasilkan produk yang berbeda.
- b. Diversifikasi dalam industri yang menghasilkan kelompok produk.

2. Diversifikasi Vertikal

Diversifikasi vertikal dengan cara menggolongkan kegiatan bisnis perusahaan yang terintegrasi dalam hubungan pemasok dan langganan. Penerapan strategi ini untuk mengurangi risiko keseluruhan atau untuk memudahkan memperoleh bahan baku dan pemasarannya.

D. Desentralisasi

Adanya strategi diversifikasi yang diterapkan perusahaan menyebabkan manajemen puncak mengalami kesulitan dalam mengelola perusahaan karena kegiatan usahanya makin kompleks dan beragam. Keadaan ini menimbulkan keharusan bagi manajemen puncak untuk melakukan desentralisasi yaitu pendelegasian wewenang, pembuatan keputusan kepada tingkatan manajemen yang lebih rendah.

Suatu organisasi yang manajer tingkat bawahnya mempunyai kebebasan yang besar dalam mengambil keputusan adalah organisasi yang besar dalam tingkat desentralisasinya. Sebaliknya, suatu organisasi yang seluruh pengambilan keputusannya terpusat di tangan manajer puncak disebut sebagai organisasi yang bersifat sentralisasi atau desentralisasi rendah.

Sentralisasi atau desentralisasi dapat dianggap sebagai dua ekstrim yang tidak dijumpai dalam praktek. Pada hakekatnya semua organisasi memberi manajer tingkat bawah berbagai wewenang pengambilan keputusan dan tidak ada organisasi yang memberikan kebebasan dalam pengambilan keputusan dengan mutlak.

Desentralisasi dapat mengambil salah satu dari tiga bentuk sebagai berikut:

(Mulyadi,1991:125)

1. Desentralisasi berdasarkan fungsi

Organisasi yang mengadakan desentralisasi berdasarkan fungsi pendelegasian wewenang dilaksanakan berdasarkan fungsi-fungsi pokok, seperti fungsi produksi, pemasaran, keuangan dan umum. Fungsi-fungsi pokok ini disebut divisi atau departemen. Kemudian atas divisi atau departemen tersebut dilakukan pengelompokan yang lebih kecil disebut bagian. Dan atas bagian-bagian tersebut dibagi menjadi seksi-seksi.

2. Desentralisasi berdasarkan daerah geografis

Di dalam desentralisasi jenis ini, manajemen mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada manajemen tingkat yang lebih rendah berdasarkan daerah geografisnya. Jenis desentralisasi ini biasanya berlaku untuk perusahaan yang menjual produknya di berbagai wilayah yang tersebar luas dan masalah pemasaran yang berbeda antara wilayah satu dengan wilayah lainnya.

3. Desentralisasi berdasarkan laba

Dalam desentralisasi berdasarkan laba, pendelegasian wewenang dilakukan atas pusat-pusat laba. Dalam tiap-tiap pusat laba pendelegasian wewenang dilakukan atas dasar fungsi.

E. Penilaian Kinerja Manajemen

1. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 1993: 419). Definisi lain tentang penilaian kinerja adalah “Sebuah mekanisme untuk memastikan orang-orang pada tiap tingkatan mengerjakan tugas-tugas menurut cara yang diinginkan oleh majikan”. (RAO. T.V, 1986 : 1)

2. Tujuan Pokok Penilaian Kinerja

Setiap sistem pengukuran dan penilaian kinerja bagian-bagian dalam perusahaan, harus dimulai dengan suatu pernyataan yang jelas mengenai tujuan yang hendak dicapai. Jika hal ini tidak dilakukan, sistem tersebut mungkin akan mengukur hal yang salah. Manajemen akan menarik kesimpulan yang salah dari hasil pengukuran yang dilakukan, akibatnya manajemen melakukan tindakan yang tidak tepat.

Setiap sistem penilaian prestasi diharapkan dapat mempengaruhi tingkah laku para manajer yang dinilai prestasinya. Secara umum para manajer diharapkan dapat bekerja dengan baik, baik untuk tujuan divisi maupun untuk tujuan perusahaan secara keseluruhan.

3. Manfaat Penilaian Kinerja

Manajemen perusahaan mempunyai kewajiban untuk menilai kinerja **karyawannya**, karena penilaian kinerja bermanfaat untuk :

- a. Dapat mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b. Dapat membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.
- f. Mengendalikan perilaku karyawan dengan memberi suatu instrumen berupa ganjaran, hukuman, dan ancaman.

4. Dasar-dasar untuk pengukuran prestasi kerja

Seberapa baik seorang manajer dapat memenuhi pertanggungjawaban kerjanya dapat diukur dengan tolok ukur prestasi keuangannya dan juga dengan tolok ukur non keuangan. (Horngren, 1999:336)

a. Tolok ukur keuangan

Prestasi kerja dinilai berdasarkan perbandingan antara prestasi nyata dengan tingkat laba yang dianggarkan oleh masing-masing manajer sesuai dengan persetujuan dari kantor pusat.

b. Tolok ukur non keuangan

Prestasi kerja manajer dinilai berdasarkan faktor-faktor lain yang bersifat non keuangan. Ada tiga jenis variabel yang dipakai dasar penilaian :

- 1) penetrasi pasar
- 2) persentasi perbaikan tingkat harga dan perubahan nilai tukar mata uang
- 3) bauran serta tingkat tambahan

5. Proses Penilaian Prestasi Manajemen

Penilaian prestasi pusat laba dilakukan dengan cara membandingkan antara angka-angka realisasi dengan angka-angka patokan atau standar. Pada umumnya yang dipakai sebagai angka patokan adalah angka-angka anggaran. Jika kegiatan tahun lalu mencerminkan usaha yang berhasil maka angka-angka realisasi tahun tersebut dapat dipakai sebagai angka patokan di dalam analisis prestasi. Di samping angka anggaran atau angka lampau, angka rata-rata prestasi industri dapat pula dipakai sebagai patokan.

a. Anggaran laba sebagai tolok ukur prestasi

Anggaran laba divisi merupakan suatu rencana laba divisi yang dinyatakan secara formal dalam satuan uang, mencakup semua kegiatan divisi dalam jangka waktu tertentu. Anggaran laba disusun untuk setiap divisi. Setiap divisi mengajukan usulan anggaran kepada manajemen yang berisi komitmen untuk melaksanakan rencana yang tertuang dalam anggaran. Besarnya tanggung jawab

yang menjadi beban manajer divisi untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan dapat dilihat dari anggaran labanya.

Untuk perusahaan secara keseluruhan dan untuk pusat laba, anggaran laba berfungsi sebagai :

- 1) Sarana untuk mengalokasikan sumber daya. Anggaran yang telah disahkan memberikan wewenang kepada penyusun untuk menggunakan sumber daya dalam mencapai target anggaran.
- 2) Alat perencanaan dan pengorganisasian kegiatan perusahaan dan divisi. Contoh anggaran laba dipakai sebagai dasar untuk memastikan bahwa fasilitas produksi sesuai dengan ramalan penjualan.
- 3) Pengecekan terakhir atas ketepatan anggaran biaya setelah dihubungkan dengan anggaran pendapatan, apakah telah memenuhi target laba yang diinginkan.
- 4) Sarana pemberian tugas dan tanggung jawab kepada tiap-tiap manajer pusat laba dan penentuan kontribusi masing-masing kepada perusahaan ditinjau dari segi keuangan.

Sedangkan bagi manajemen puncak, anggaran laba digunakan untuk :

- 1) Penilaian prestasi keuangan seluruh perusahaan untuk tahun yang akan datang dengan melakukan tindakan koreksi jika terjadi prestasi yang kurang memuaskan.
- 2) Merencanakan dan mengkoordinasi seluruh kegiatan perusahaan.

3) Partisipasi dalam perencanaan pusat laba.

4) Pengendalian terhadap pusat laba.

Penggunaan anggaran laba sebagai alat untuk mengukur prestasi manajemen sangat bervariasi di perusahaan. Anggaran tersebut dapat merupakan komitmen yang tegas sampai perkiraan terbaik mengenai apa yang akan terjadi dengan sedikit tanggung jawab atas timbulnya tanggung jawab tersebut.

Namun demikian penggunaan anggaran laba mengandung beberapa kelemahan diantaranya :

- 1) Banyak variabel yang rumit yang mempengaruhi laba dari pusat laba, sehingga hampir tidak mungkin mengembangkan teknik untuk mengukur laba potensial secara tepat. Hal ini menyebabkan cukup sulit memberikan jawaban yang pasti mengenai berapa banyak suatu pusat laba menghasilkan laba tahun ini. Akibatnya banyak penilaian subjektif diperlukan dalam menentukan sasaran laba tahunan pusat laba.
- 2) Pelaksanaan anggaran laba tidak lepas dari pengaruh kondisi eksternal yang tidak dapat dikendalikan atau diramalkan secara tepat (kondisi perekonomian, persaingan, dan sebagainya).
- 3) Satu tahun merupakan waktu yang cukup pendek untuk menilai prestasi pusat laba secara akurat. Banyak kegiatan yang dilakukan oleh seorang manajer tidak mencerminkan laba tahunan. Bisa terjadi laba dipengaruhi oleh kegiatan yang dilakukan pada periode sebelumnya atau oleh manajer lain yang pada waktu

itu memegang jabatan. Akibatnya laba tahunan tersebut tidak mencerminkan prestasi manajer pada tahun itu.

b. Prestasi non laba sebagai tolok ukur prestasi

Laba yang diperoleh suatu pusat laba menjadi indikator keberhasilan operasi dan prestasi pusat laba tersebut. Prestasi laba dari pusat laba menunjukkan kemampuan pusat laba dalam mengendalikan biaya sekaligus pendapatan yang masih dalam kendalinya. Namun penggunaan laba sebagai tolok ukur prestasi mengandung berbagai kelemahan (Maciariello, 1989: 67):

- 1) Tidak memasukkan hal-hal penting yang bersifat jangka panjang.
- 2) Tidak mengukur kontribusi unsur-unsur yang mendukung keberhasilan usaha perusahaan (Misalnya, karyawan, supplier, pemerintah dan masyarakat).
- 3) Tidak selalu menggambarkan realitas ekonomi dari bisnis.

Manajemen dalam menggunakan tolok ukur prestasi non laba menghadapi dua permasalahan :

- 1) Tujuan-tujuan sulit dikuantifikasi, sehingga manajemen lebih suka mengukur prestasi dengan membandingkan input sesungguhnya dengan input yang dianggarkan daripada mengukur outputnya.
- 2) Tujuan yang satu tidak konsisten dengan tujuan yang lain.

6. Laporan Pengendalian

Ada tiga macam laporan yang disajikan pada para manajer, yaitu :

- a. Laporan informasi, yaitu laporan yang dirancang untuk memberitahu manajemen mengenai apa yang terjadi, sehingga manajemen dapat menentukan apakah kejadian tersebut perlu diselidiki atau tidak.
- b. Laporan prestasi ekonomi, yaitu laporan yang berhubungan dengan prestasi suatu pusat pertanggungjawaban sebagai suatu kesatuan ekonomi.
- c. Laporan prestasi pribadi, yaitu laporan yang menitikberatkan pada prestasi manajer pusat laba. Laporan ini disusun berdasarkan informasi akuntansi pertanggungjawaban dan menunjukkan seberapa baik prestasi sesungguhnya dibandingkan dengan standar prestasi yang diharapkan.

F. Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Informasi adalah data yang diolah sehingga dapat digunakan untuk membuat kesimpulan atau argumen atau ramalan atau keputusan atau tindakan. (Supriyono,1991:3). Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang dihubungkan dengan wewenang yang dimiliki oleh tiap-tiap manajer. Pusat pertanggungjawaban suatu perusahaan dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu ; pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi.

1. Pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban atau suatu unit organisasi yang prestasi manajernya diukur atas dasar biaya dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.
2. Pusat pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban atau suatu unit organisasi yang prestasi manajernya diukur atas dasar pendapatan suatu pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.
3. Pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban atau suatu unit organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar selisih pendapatan dengan biaya dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.
4. Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban atau suatu unit organisasi yang prestasi manajernya diukur atas dasar laba dan investasi yang diperlukan untuk memperoleh laba.

G. Pusat Laba

1. Pengertian Pusat Laba

Pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai atas dasar selisih pendapatan dengan biaya dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Bila prestasi finansial dalam suatu pertanggungjawaban diukur berdasarkan laba yaitu perbedaan antara pendapatan dengan biaya, pusat pertanggungjawaban tersebut disebut pusat laba (Anthony, 1998:172). Sedangkan

menurut Shillinglaw istilah pusat laba mempunyai empat karakteristik utama, yaitu sebagai berikut (Gordon Shillinglaw, 1982: 205) :

- a. Pusat laba harus mempunyai sasaran laba (*profit objective*).
- b. Manajemen pusat laba harus mempunyai wewenang untuk mengambil keputusan yang mempengaruhi faktor utama penentu laba termasuk pemilihan pasar dan sumber pemasok.
- c. Manajemen pusat laba diharapkan menggunakan aturan keputusan berdasarkan laba.
- d. Manajemen pusat laba dapat bertanggung jawab kepada manajemen di atasnya atas jumlah laba yang dihasilkan.

2. Bentuk organisasi lain dalam pusat laba

Selain berbentuk organisasi divisional, pusat laba dapat berbentuk unit fungsional dan organisasi-organisasi lain (Anthony, 1998: 172).

a. Unit-unit fungsional

Unit fungsional yang dapat diperlakukan seperti pusat laba meliputi pemasaran, unit produksi dan unit-unit jasa.

1) Unit pemasaran

Berbagai kegiatan pemasaran dapat dijadikan pusat laba dengan membebaskan harga pokok produk kepada manajer pemasaran. Transfer biaya ini memberikan informasi yang relevan kepada manajer pemasaran untuk membuat *trade-off* yang

optimum antara pendapatan dan biaya. Prestasi manajer diukur dengan laba, maka ada motivasi untuk menghasilkan keputusan yang terbaik, yang dengan sendirinya akan termotivasi untuk menghasilkan laba. Biaya yang dibebankan dalam unit pemasaran adalah biaya standar dan bukan biaya aktual, ini untuk membedakan dengan prestasi unit produksi.

2) Unit produksi

Pengukuran unit produksi dapat dilakukan apabila unit tersebut diperlakukan sebagai pusat laba. Salah satu cara yang digunakan untuk mengukur unit produksi yaitu dengan mencatat harga jual produk dikurangi dengan estimasi biaya pemasaran. Cara pengukuran dengan mengurangi harga jual produk dengan estimasi biaya pemasaran sebenarnya kurang sempurna karena banyak faktor yang mempengaruhi volume penjualan yang berada di luar pengendalian manajer produksi. Namun cara ini dalam beberapa hal masih lebih baik daripada unit produksi diperlakukan sebagai pusat biaya.

b. Unit jasa dan pendukung

Unit pemeliharaan, unit pengolahan data, unit transportasi, unit enjinereng, unit konsultasi, unit pelayanan konsumen, dan unit pendukung sejenis dapat dijadikan pusat laba. Manajer unit jasa dimotivasi untuk mengendalikan biaya, sedangkan manajer unit penerima dimotivasi untuk membuat keputusan apakah permintaan jasa seimbang dengan biayanya.

c. Organisasi-organisasi lain

Pusat laba dapat dijadikan alat untuk mempermudah desentralisasi, tetapi antara desentralisasi dengan pusat laba merupakan konsep yang berbeda. Pengertian konsep laba tidak terkandung pengertian desentralisasi, keberadaan pusat laba tidak harus disertai dengan desentralisasi. Pembentukan pusat laba yang tidak diikuti dengan desentralisasi akan menimbulkan pusat laba semu karena manajer pusat laba tidak memiliki wewenang untuk mengendalikan pendapatan dan konsumsi sumber daya.

Perusahaan yang mempunyai cabang yang bertanggung jawab terhadap pemasaran produk perusahaan dalam daerah geografis tertentu kadang-kadang menjadi dasar organisasi pusat laba. Penelitian ini lebih menekankan pada bentuk organisasi divisionalisasi.

3. Pengukuran Laba

a. Metode pengukuran laba divisi

Pengukuran kemampuan laba (*profitability*) divisi dapat menggunakan dua macam cara yaitu :

1) Pengukuran prestasi manajemen (*management performment*)

Pengukuran prestasi manajemen menekankan pada penilaian seberapa baik manajer suatu pusat pertanggungjawaban bekerja. pengukuran ini

digunakan untuk proses perencanaan, pengkoordinasian, pengendalian kegiatan, dan pemotivasian kerja para manajer pusat laba.

Prestasi laba suatu pusat laba dalam penilaian ini dibatasi hanya pada laba yang dapat dikendalikan atau dipengaruhi oleh manajer pusat laba. Penilaian prestasi pusat laba dilakukan dengan membandingkan antara laba standar dengan anggarannya. Penyimpangan yang terjadi menunjukkan seberapa baik manajer suatu pusat laba memenuhi komitmen laba yang telah disetujui. Hasil penilaian ini dilaporkan melalui laporan prestasi manajemen.

2) Pengukuran prestasi ekonomi (*economic performance*)

Pengukuran prestasi ekonomi menitikberatkan pada seberapa baik suatu pusat laba bekerja sebagai suatu kesatuan ekonomi. Penilaian prestasi laba suatu pusat laba ditentukan oleh laba yang dapat dikendalikan oleh manajer pusat laba begitu pula dengan pendapatan dan biaya dari alokasi. Hasil dari penilaian ini dilaporkan melalui laporan prestasi ekonomi.

Memisahkan antara prestasi manajemen pusat laba dengan prestasi ekonominya, kelihatannya tidak mungkin dilakukan karena dalam jangka panjang kedua prestasi tersebut tidak dapat dipisahkan. Tetapi harus diingat bahwa periode jangka panjang terdiri dari periode-periode jangka pendek, maka perlu dipisahkan antara prestasi manajemen dengan prestasi ekonomi. Seorang manajer pusat laba dimungkinkan mempunyai prestasi manajemen yang baik, sementara



prestasi ekonomi pusat laba tidak begitu baik karena faktor diluar pengendaliannya. Dalam hal ini bagian tersebut dinilai tidak dapat memberikan kontribusi pada perusahaan secara keseluruhan. Namun manajer bagian tersebut dapat dinilai baik didalam melaksanakan tugasnya.

b. Masalah-masalah dalam pengukuran laba

Pengukuran laba suatu pusat laba menyangkut transaksi-transaksi yang tidak selalu merupakan transaksi independen (*arm's length transaction*) sehingga dapat menimbulkan bebrapa masalah sebagai berikut :

1) Pendapatan bersama

Masalah ini timbul jika terdapat kondisi dimana dua atau lebih pusat laba bekerja sama dalam rangka memperoleh pendapatan, sehingga hasil usaha dari kerjasama ini merupakan usaha bersama dari beberapa pusat laba. Untuk kepentingan pengukuran laba, pendapatan gabungan ini perlu dibagi secara adil kepada divisi-divisi yang memberikan kontribusi untuk mendapatkannya.

2) Biaya bersama

Masalah ini timbul karena penyelenggaraan-penyelenggaraan fasilitas bersama yang dinikmati bersama oleh berbagai pusat laba. Biaya gabungan harus dibebankan kepada suatu pusat laba berdasarkan konsumsi jasa sesungguhnya dan atas dasar permintaan khusus yang diajukan oleh pusat laba yang bersangkutan. Jika pembebanan langsung tidak dapat dilakukan, biaya bersama dapat dialokasikan kepada pusat laba yang menikmati manfaatnya.

Apabila perusahaan memutuskan untuk mengalokasikan biaya bersama, harus ditentukan dasar alokasi yang menunjukkan hubungan erat antara biaya tersebut dengan aktivitas-aktivitas dalam masing-masing pusat laba.

3) Harga transfer

Masalah ini timbul jika dua pusat laba melakukan transaksi transfer barang-barang jasa. Untuk penentuan laba yang menjadi bagian masing-masing pusat laba harus diperhitungkan harga transfer barang dan jasa yang ditransfer antar pusat laba.

4) Konsep laba, terdapat berbagai konsep laba yang bersangkutan dengan divisi, yaitu laba kontribusi margin, laba langsung, laba terkendalikan, laba sebelum pajak dan laba setelah pajak.

4. Tujuan dari penilaian kinerja pusat laba adalah:

- a. Untuk menentukan besarnya kontribusi pusat laba dalam pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.
- b. Untuk menilai prestasi manajer pusat laba sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya.
- c. Untuk mengidentifikasi penyebab selisih pelaksanaan dari rencana sesuai dengan ukuran prestasi manajer yang telah ditentukan.
- d. Untuk membuat sasaran tindakan perbaikan atas situasi di luar kendali.
- e. Untuk memotivasi para manajer atas karyawan dalam meningkatkan prestasi sehingga dapat mencapai sasaran organisasi dan dapat mematuhi standar perilaku

yang ditetapkan dalam standar perilaku yang berupa kebijakan manajemen atas rencana formal yang dituangkan dalam anggaran.

- f. Untuk menentukan dasar perbandingan prestasi antar divisi di dalam suatu organisasi.

5. Faktor-faktor yang Digunakan untuk Menilai Kinerja Pusat Laba

a. Laba

Laba merupakan faktor utama dalam pengukuran kinerja pusat laba. Jenis laba dapat dikelompokkan sebagai berikut :

1) Laba kontribusi divisi (*contribution margin*)

Laba kontribusi divisi adalah laba yang diperoleh dengan mengurangi biaya variabel baik yang terkendalikan maupun yang tidak terkendalikan oleh manajer divisi dengan total pendapatan yang diperoleh divisi. Laba ini bermanfaat untuk perencanaan dan pembuatan keputusan laba suatu divisi jangka pendek. Laba kontribusi dapat digunakan untuk mengukur prestasi pusat laba, karena :

- a) biaya tetap dianggap tidak dapat dikendalikan oleh manajer pusat laba walaupun anggapan ini tidak seluruhnya benar
- b) manajer pusat laba harus berusaha memaksimalkan selisih antara pendapatan dan biaya variabel
- c) menunjukkan dampak perubahan volume penjualan terhadap laba

Konsep laba ini tidak relevan untuk digunakan sebagai tolok ukur penilaian prestasi manajer maupun prestasi ekonomi suatu divisi. Pada perhitungan laba kontribusi divisi yang diperhitungkan hanya biaya variabel saja, padahal ada biaya tetap yang dapat dikendalikan oleh manajer divisi. Dengan demikian laba kontribusi tidak dapat digunakan untuk menilai prestasi ekonomi suatu divisi.

2) Laba terkendali divisi (*controllable business unit profit*)

Laba terkendali divisi dihitung dengan cara mengurangi pendapatan divisi dengan biaya-biaya yang terkendalkan oleh manajer yang bersangkutan. Laba ini bermanfaat untuk menggambarkan kemampuan manajer dalam menggunakan sumber-sumber yang ada di bawah wewenang dan pengendaliannya untuk memperoleh pendapatannya. Kelemahan pengukuran ini adalah bahwa laba terkendali tidak dapat dibandingkan secara langsung dengan laba perusahaan-perusahaan lain yang beroperasi pada pasar yang sama, karena laba terkendali hanya memperhitungkan sebagian biaya kantor pusat. Untuk mengatasi kelemahan ini tipe pengukurannya menggunakan laba sebelum pajak.

Konsep laba ini bermanfaat untuk tujuan penilaian prestasi manajer divisi karena laba terkendali mencerminkan kemampuan manajer divisi untuk menggunakan secara efektif dan efisien sumber-sumber ekonomi yang berada dibawah wewenang dan pengendaliannya. Namun konsep laba ini tidak dapat

digunakan untuk menilai prestasi ekonomi suatu divisi karena dalam perhitungan labanya tidak memasukkan semua biaya untuk divisi sebagai suatu kesatuan ekonomi.

3) Laba langsung divisi (*direct business unit profit*)

Laba langsung menunjukkan jumlah kontribusi pusat laba untuk menutup biaya overhead umum dan laba perusahaan. Laba langsung divisi dihitung dengan cara mengurangi pendapatan divisi dengan semua biaya yang langsung terjadi dalam divisi yang bersangkutan tanpa memperhatikan terkendali tidaknya biaya dan variabilitas biaya. Laba ini cocok untuk menilai profitabilitas jangka panjang. Kelemahan utama tipe pengukuran ini adalah laba langsung tidak dapat digunakan sebagai pengukuran prestasi ekonomi yang handal karena tidak memasukkan biaya-biaya kantor pusat yang dikeluarkan untuk keputusan pusat laba.

Konsep laba ini tidak sesuai untuk tujuan penilaian prestasi manajer divisi karena tidak semua laba langsung divisi dapat dikendalikan oleh manajer divisi. Begitu pula untuk penilaian prestasi ekonomi divisi, konsep laba ini tidak memasukkan alokasi biaya dari kantor pusat, padahal divisi ini menikmati jasa dari kantor pusat.

4) Laba bersih divisi sebelum pajak (*income before taxes*)

Laba bersih divisi sebelum pajak merupakan laba yang diperoleh dengan cara mengurangi pendapatan divisi dengan biaya langsung divisi

ditambah alokasi biaya dari kantor pusat. Pada tipe pengukuran ini seluruh biaya kantor pusat baik terkendali atau tidak, dialokasikan ke pusat-pusat laba. Sebagai dasar alokasinya adalah jumlah relatif biaya yang dikeluarkan oleh kantor pusat untuk setiap pusat laba. Dasar alokasi lain yang dapat digunakan adalah jumlah manfaat yang dinikmati oleh setiap pusat laba. Laba ini digunakan untuk menilai prestasi ekonomi divisi.

Konsep laba ini dapat mencerminkan prestasi ekonomi suatu divisi karena sebagai suatu kesatuan ekonomi. Selain menikmati jasa dari kantor pusat merekapun harus menerima alokasi biaya dari kantor pusat. Namun ada juga pendapat yang mengatkan bahwa konsep laba ini kurang relevan untuk pengukuran prestasi ekonomi divisi karena biaya kantor pusat yang dialokasikan ke divisi tidak terkendalikan oleh manajer divisi. Alasan lain yaitu belum adanya metode pengalokasian yang dapat menjamin keadilan dan ketelitian bagi setiap divisi.

5) Laba bersih divisi setelah pajak (*net income after taxes*)

Laba bersih divisi setelah pajak dihitung dengan cara mengurangi laba bersih divisi sebelum pajak dengan pajak penghasilan divisi. Laba ini untuk menilai prestasi ekonomi divisi. Tipe pengukuran prestasi dengan laba bersih ini jarang digunakan karena :

- a) dalam banyak hal, laba bersih adalah persentase tetap dari laba sebelum pajak sehingga tidak ada manfaatnya memasukkan unsur pajak penghasilan

- b) keputusan-keputusan yang mempunyai dampak pada pajak penghasilan dibuat oleh kantor pusat
- c) profitabilitas pusat laba tidak mempengaruhi atau dipengaruhi oleh keputusan-keputusan yang mempunyai dampak pada pajak penghasilan yang dibuat oleh kantor pusat.

b. Pendapatan

Pertanggungjawaban pendapatan yang diperoleh suatu pusat pertanggungjawaban tidak begitu sulit pelaksanaannya, karena pendapatan mudah diidentifikasi dengan manajer yang bertanggungjawab untuk memperolehnya. Dapat diperoleh atau tidaknya pendapatan oleh suatu pusat pertanggungjawaban sangat tergantung atas kemampuan pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Jadi, pendapatan terkendali adalah pendapatan yang sepenuhnya diperoleh dari usaha yang berada di bawah wewenang manajer pusat laba yang bersangkutan.

c. Biaya terkendalikan

Terjadinya biaya dalam pusat pertanggungjawaban tidak selalu sebagai akibat dari keputusan yang diambil oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Hal ini dikarenakan tidak semua biaya yang terjadi dalam pusat pertanggungjawaban dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan, maka di dalam pengumpulan dan pelaporan biaya setiap pusat pertanggungjawaban harus dipisahkan antara biaya-biaya yang terkendalikan dan yang tidak terkendalikan. Hanya biaya-biaya yang terkendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban

yang disajikan dalam laporan biaya dan dimintakan pertanggungjawaban dari padanya. Untuk memisahkan biaya kedalam biaya terkendalikan dan tidak terkendalikan pada kenyataannya seringkali ditemui kesulitan. Hanya sedikit biaya yang terjadi menjadi tanggung jawab seseorang. Pedoman untuk menetapkan apakah suatu biaya dapat dibebankan sebagai tanggung jawab seorang manajer pusat pertanggungjawaban adalah sebagai berikut :

1. Jika seorang manajer memiliki wewenang, baik dalam perolehan maupun penggunaan jasa tersebut. Misalnya, manajer pemasaran yang mempunyai wewenang memutuskan media promosi dan jumlah biayanya, bertanggung jawab penuh terhadap terjadinya biaya tersebut.
2. Jika seorang manajer dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, ia dapat dibebani dengan biaya tersebut. Seorang manajer mungkin tidak mempunyai wewenang dalam memutuskan perolehan barang atau jasa, baik harga maupun jumlahnya, namun dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah pemakaiannya. Dalam hal ini ia dapat dibebani tanggung jawab pemakaian barang dan jasa tersebut. Harga dan jumlah bahan baku yang dibebani ditentukan oleh manajer bagian pembelian, sedangkan jumlah pemakaiannya sangat dipengaruhi oleh manajer bagian produksi. Dengan menggunakan harga standar, manajer bagian pembelian bertanggung jawab terhadap harga perolehan bahan baku, sedangkan manajer bagian produksi dibebani tanggung jawab terjadinya biaya bahan baku.

3. Meskipun seorang manajer tidak dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakan langsungnya sendiri, ia dapat juga dibebani biaya tersebut, jika manajemen puncak menghendaki agar ia menaruh perhatian, sehingga ia dapat membantu manajer lain yang bertanggung jawab untuk mempengaruhi biaya tersebut. Biaya reparasi dan pemeliharaan merupakan tanggung jawab bagian bengkel, namun sebenarnya ada 2 faktor yang mempengaruhi biaya tersebut, (1) efisiensi pemakaian tenaga kerja bengkel dan (2) pemakaian mesin dan ekuipmen. Faktor yang pertama menjadi tanggung jawab manajer bagian bengkel, sedangkan banyaknya frekuensi pekerjaan reparasi dan pemeliharaan dipengaruhi oleh pemakaian mesin dan ekuipmen oleh manajer bagian produksi. Dalam hal ini manajer bagian produksi dapat dibebani biaya reparasi dan pemeliharaan agar ia dapat membantu manajer bagian bengkel dalam mengendalikan biaya reparasi dan pemeliharaan tersebut.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan dilakukan adalah studi kasus, yaitu penelitian terhadap objek tertentu yang populasinya terbatas sehingga kesimpulan-kesimpulan yang didapat hanya berlaku pada objek yang diteliti.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian pada PT PLN (PERSERO) Cabang Yogyakarta

2. Waktu Penelitian

Bulan Oktober sampai Nopember 1999

C. Subjek dan Objek Penelitian

1. Subjek Penelitian

- a. Manajer divisi yang terkait dengan penilaian pusat laba
- b. Kepala Bagian Akuntansi kantor divisi

2. Objek Penelitian

- a. Informasi akuntansi pertanggungjawaban divisi pusat laba
- b. Laporan Keuangan Pusat Laba

D. Variabel Penelitian

1. Variabel masalah pertama adalah :

a. Konsep laba

Konsep-konsep laba timbul karena ada beberapa konsep yang dapat digunakan untuk mengukur laba suatu divisi (*contribution margin, controllable business unit profit, direct business unit profit, income before taxes, net income after taxes*). Sedangkan konsep laba yang relevan untuk menilai kinerja pusat laba, apabila memenuhi kriteria :

- 1). Ada sangkut-pautnya dengan penilaian kinerja pusat laba.
- 2). Laba yang diharapkan di waktu mendatang, berbeda diantara berbagai alternatif atau tidak sama dengan tahun lalu, tetapi yang diharapkan terjadi diwaktu mendatang.
- 3). Terdapat kaitan yang jelas antara standar kinerja untuk suatu pekerjaan tertentu dengan tujuan organisasi

b. Prestasi manajemen

Prestasi manajemen adalah suatu tingkatan kemampuan seorang manajer memimpin dan mengerjakan tugas-tugas berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya dalam pusat pertanggungjawaban.

Pengukuran prestasi manajemen menekankan pada penilaian seberapa baik manajer pusat pertanggungjawaban bekerja. Penilaian prestasi manajemen pada pusat laba didasarkan pada laba yang dapat dikendalikan atau dipengaruhi oleh

manajer pusat laba tersebut. Cara pengukuran prestasi manajemen berpedoman pada tingkatan laba, yaitu laba terkendali divisi (*controllable business unit profit*).

c. Prestasi ekonomi

Prestasi ekonomi adalah tingkatan kemampuan seorang manajer berperan sebagai suatu bagian dari unit organisasi. Pengukuran prestasi ekonomi menekankan seberapa baik pusat laba berperan sebagai satu kesatuan ekonomi. Cara pengukuran prestasi ekonomi menggunakan konsep laba bersih divisi sebelum pajak (*income before taxes*).

2. Variabel masalah kedua adalah kinerja manajer pusat laba

Pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur berdasarkan laba, yaitu selisih antara pendapatan dengan biaya.

Manajer adalah individu yang bertanggungjawab terhadap unit-unit organisasi yang dipimpinnya.

Kinerja adalah suatu tingkatan pencapaian persyaratan kerja.

Penilaian kinerja adalah sebuah mekanisme yang diambil untuk menentukan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

E. Data yang dibutuhkan

1. Gambaran umum perusahaan
2. Jenis produk atau jasa yang dijual
3. Penggolongan atau klasifikasi biaya
4. Pembebanan atau alokasi biaya dari kantor pusat
5. Distribusi biaya bersama
6. Peranan manajer divisi dalam perencanaan anggaran
7. Anggaran laba yang ditetapkan oleh perusahaan dari tahun ke tahun
8. Realisasi laba yang diperoleh dari tahun ke tahun
9. Pendapatan yang diperoleh divisi
10. Biaya-biaya terkendali, langsung dan biaya alokasi dari kantor pusat.

F. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Teknik ini digunakan untuk memperoleh data yang berhubungan dengan permasalahan penelitian dan untuk memperoleh gambaran umum tentang perusahaan. Pertanyaan diajukan secara langsung kepada staf perusahaan yang ditunjuk oleh pimpinan perusahaan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepada kepala bagian Akuntansi yaitu mengenai:

- a. Jenis produk atau jasa yang dijual

- b. Penggolongan atau klasifikasi biaya
- c. Pembebanan atau distribusi biaya bersama
- d. Anggaran laba yang ditetapkan oleh perusahaan dari tahun ke tahun
- e. Realisasi laba yang diperoleh dari tahun ke tahun
- f. Konsep laba yang diterapkan oleh perusahaan.

2. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data dengan meminta data yang ada dalam perusahaan, yaitu data yang berhubungan dengan pembebanan biaya bersama, penentuan harga transfer dan penerapan konsep laba. Pengumpulan data secara dokumentasi dilakukan kepada Manajer Administrasi dan Umum untuk memperoleh data mengenai :

- a. Sejarah singkat perusahaan
- b. Struktur organisasi dan *job description* tiap bagian-bagian
- c. Personalia
- d. Pemasaran
- e. Ruang lingkup kegiatan perusahaan

3. Observasi

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian dengan maksud agar mendapatkan gambaran tentang kegiatan usaha perusahaan yang menjadi subjek penelitian.

6. F. Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh dari hasil penelitian, kemudian diolah dan dianalisis. Penganalisisan data diperlukan agar kesimpulan dan saran yang akan diberikan sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan. Teknik analisis data yang akan digunakan dalam memecahkan masalah adalah sebagai berikut :

1. Untuk menjawab rumusan masalah pertama yaitu dengan melakukan langkah-langkah sebagai berikut :
 - a. Mendeskripsikan hasil temuan lapangan mengenai konsep laba yang diterapkan oleh PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta
 - b. Konsep laba yang ada pada PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta merupakan klasifikasi dari konsep: Laba kontribusi, laba terkendali, laba langsung, laba bersih sebelum pajak, ataukah laba bersih setelah pajak.
 - c. Setelah mengetahui konsep laba yang diterapkan oleh PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta, kemudian melakukan analisis kritis sehingga dapat diketahui konsep laba yang diterapkan relevan apabila digunakan untuk menilai prestasi manajemen maupun ekonomi.
2. Untuk menjawab rumusan masalah kedua digunakan pengukuran prestasi kerja berdasarkan laporan finansial, yaitu dengan laporan prestasi ekonomi maupun laporan prestasi manajemen. Tolok ukur yang dipakai untuk menilai kinerja pusat laba yaitu :

Dari kedua tolok ukur, masing-masing dicari trendnya, menggunakan metode jumlah kuadrat terkecil (*The least square's method*)

$$Y^1 = a + bX$$

$$a = \sum Y / N$$

$$b = \sum XY / \sum X^2$$

Y^1 = Prestasi Manajemen

X = Waktu

a = Intercept Y , yakni nilai Y apabila $X = 0$

b = Lereng garis trend

N = Jumlah data

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

Sejarah singkat yang mendahului dan menjadi dasar terbentuknya Perusahaan Listrik Negara adalah pada tahun 1893, yaitu oleh pemerintah-pemerintah daerah pada zaman penjajahan Belanda. Perusahaan-perusahaan listrik itu diantaranya yang berada di Batavia (sekarang Jakarta) yaitu *Electri Citeit Bedrijf Batavia*, di Surabaya, Medan, Palembang (pertambangan), Makasar (sekarang Ujung Pandang) dan Ambon (Militer). Pada tahun 1913, Perusahaan-perusahaan Listrik daerah dialihkan kepada perusahaan-perusahaan listrik swasta antara lain :

- a. NV. NIGM di Batavia dan Sekitarnya
- b. NV. ANIEM, NV. GEBEO
- c. Perusahaan Listrik Electra, SEB, OGEM, EMR (di Rembang), EMB (di Banyumas).

Pada masa penjajahan Jepang yaitu antara tahun 1942 sampai dengan tahun 1945, semua perusahaan-perusahaan listrik swasta yang ada di Indonesia berada di bawah pengawasan Tentara Jepang. Beberapa waktu setelah kemerdekaan Indonesia 17 Agustus 1945, beberapa karyawan yang berasal dari perusahaan-perusahaan listrik dan gas dari Jawa Timur, Jawa Tengah, Jawa Barat dan Jakarta yang dipelopori oleh unsur

pemudanya, mengadakan pertemuan di Jakarta dengan maksud membicarakan tindak lanjut setelah proklamasi kemerdekaan. Setelah melakukan pertemuan di Jakarta, Mereka memelopori pengambilalihan perusahaan-perusahaan listrik dan gas yang dikuasai oleh Jepang untuk diserahkan kepada dan menjadi milik pemerintah Indonesia. Aksi pengambilalihan terjadi pada tanggal 27 Oktober 1945 sehingga pada tanggal itu diperingati sebagai Hari Jadi Listrik.

Pada tanggal 21 Juli 1948 Aksi Militer Belanda I. Aksi Militer Kedua yaitu pada tanggal 18 Oktober 1948 mengakibatkan Belanda berhasil menguasai jawatan listrik seperti ANIEM, OGEM, GEBEO. Perusahaan-perusahaan listrik swasta Belanda di nasionalisasi atas dasar habisnya masa konsesi pada tahun 1952. Tahun 1954 Nasionalisasi NV. OGEM dan NV. ANIEM dibentuk PENUDITEL dibawah Direksi Distribusi. PENUDITEL di bawah Direksi Pembangkitan : Keduanya di Bawah Ditjen Ketenagaan Departemen PUT. Pada tahun 1957 Nasionalisasi perusahaan-perusahaan listrik lainnya. Di bentuk dewan direksi yang beranggotakan Direktur PENUDITEL, Direktur PETEL, Direktur Eks. GEBEO, Direktur Eks. Aniem dan Sekjen PUT sebagai ketua Dewan Direktur.

BPUPLN (Badan Pimpinan Umum Perusahaan Listrik Negara) dibentuk pada tahun 1961 berdasarkan Surat Keputusan Menteri PUT Nomor 16/1/20/ tanggal 20 Mei 1961 dengan struktur organisasi 14 kesatuan wilayah yang membawahi cabang-cabang termasuk 1 (satu) wilayah pembangkitan. Salah satunya adalah Cabang Yogyakarta yang merupakan kesatuan wilayah dari Distribusi Jawa Tengah.

Pada tahun 1965 BPUPLN dibekukan berdasarkan Peraturan Menteri PUT No.9/PRT/1964. Tahun 1965 dilakukan pembentukan PLN sebagai perusahaan listrik negara, berdasarkan Peraturan Pemerintah No.19 tahun 1965. PLN didirikan dan berdasarkan Peraturan Menteri PUT No.1/PRT/1965 Perusahaan Listrik dan Gas dipecah menjadi Perusahaan Listrik Negara (PLN) dan Perusahaan Gas Negara (PGN). Struktur Organisasi PLN pada saat itu berupa 15 kesatuan wilayah eksploitasi termasuk pembangkitan. Pembentukan PLN menjadi BUMN berdasarkan Keputusan Pemerintah Nomor : 18 tahun 1972 dan Keputusan Menteri PUTL Nomor 1/PRT/1973, Perusahaan Listrik Negara ditingkatkan statusnya menjadi Perusahaan Umum Listrik Negara. Dan pada tanggal 23 Juni 1994 berdasarkan Peraturan Pemerintah No.23 tahun 1994 yang isinya pergantian bentuk Perusahaan Listrik Negara dari Perum menjadi PT (Pesero).

PT PLN (Pesero) Cabang Yogyakarta yang menjadi objek penelitian merupakan salah satu pusat laba dari PT PLN (Pesero) Distribusi Jawa Tengah.

B. Tujuan Perusahaan

Tujuan dari PT PLN (Pesero) menurut Peraturan Pemerintah no.18/1972 pasal 5 yaitu ikut serta membangun ekonomi dan ketahanan nasional sesuai kebijaksanaan pemerintah dalam bidang pengusahaan tenaga listrik dengan maksud mempertinggi derajat masyarakat Indonesia. Sedangkan menurut Peraturan pemerintah no.17/1990 pasal 5 berisikan sifat usaha, maksud dan tujuan dari PT PLN (Pesero):

1. Sifat usaha :
 - a. Menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum.
 - b. Memupuk keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan.
2. Maksud, yaitu untuk mengusahakan penyediaan tenaga listrik dalam jumlah dan mutu yang memadai.
3. Tujuan :
 - a. Meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat secara adil dan merata serta mendorong kegiatan ekonomi.
 - b. Mengusahakan keuntungan agar dapat membiayai pengembangan penyediaan tenaga listrik, untuk melayani kebutuhan masyarakat.
 - c. Menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha penyediaan tenaga listrik yang belum dapat dilaksanakan sektor swasta dan koperasi.

C. Personalia

1. Ketenagakerjaan

Salah satu bagian yang ikut berperan dalam kegiatan perusahaan adalah ketenagakerjaan . Ketenagakerjaan dari sebuah perusahaan terdiri dari individu-individu yang terdiri atas seorang manajer bagian tertentu yang ada dalam perusahaan yang membawahi individu-individu lain yang terjalin dalam sebuah team kerja. Peran serta dari tiap-tiap individu, terletak pada tugas dan wewenang yang menjadi

tanggungjawabnya. Apabila salah satu individu dalam perusahaan tidak berfungsi, maka akan berpengaruh pula pada proses kegiatan dari perusahaan tersebut.

Adapun tenaga kerja yang ada di PT PLN (Persero) terdiri dari pegawai tetap, tenaga harian dan honorer. Jumlah pegawai-pegawai yang ada terbagi atas pegawai yang bekerja di Kantor Cabang dan Kantor Ranting Rayon. Kantor Ranting Rayon yang ada di PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta terdiri dari Ranting Sleman, Ranting Bantul, Ranting Wates, Ranting Wonosari, Ranting Sedayu, Ranting Kalasan, Rayon Yogyakarta Selatan, dan Rayon Yogyakarta Utara. Pegawai tetap yang ada di Kantor Cabang berjumlah 145 orang, sedang pegawai tetap yang ada di Kantor Ranting Rayon terdiri dari 177 orang, sehingga jumlah pegawai tetap adalah 322 orang. Kantor Cabang maupun Kantor Ranting Rayon tidak terdapat calon pegawai. Tenaga harian yang ada di Kantor Cabang sebanyak 5 orang dan yang ada di Kantor Ranting Rayon yaitu 1 orang, jadi keseluruhan tenaga harian adalah 6 orang. Tenaga kerja honorer hanya ada di Kantor Cabang sebanyak 7 orang, yaitu pada seksi Sekretariat dan Umum. Jadi keseluruhan pegawai yang ada di PT PLN (Persero) cabang Yogyakarta adalah sebanyak 335 orang. Jumlah tenaga kerja yang bekerja di PT (Persero) PLN Cabang Yogyakarta tampak seperti pada lampiran tabel 4.1.

Pengaturan jam kerja pegawai di PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta yaitu untuk pegawai kantor, jam kerjanya selama 5 hari :

- | | |
|------------------------------|-----------------------------------|
| a. Senin sampai dengan Kamis | 07.00 - 16.00 istirahat 30 menit. |
| b. Jumat | 07.00 - 14.30 istirahat 90 menit. |

Sedangkan petugas dinas gangguan, jam kerja selama 24 jam yang terbagi atas 3 (tiga) shift yaitu :

- a. Shift I antara 07.00 -16.00
- b. Shift II antara 16.00 - 22.00
- c. Shift III antara 22.00 - 07.00

2. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

a. Struktur organisasi PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta berbentuk organisasi lini atau garis, karena pengaturan saluran wewenang dan tanggung jawab melalui saluran tunggal atau garis lurus. Struktur organisasi seperti pada lampiran gambar 4.2

b. Uraian tugas (*job description*)

1). Kepala Cabang

Uraian tugas kewajiban dan tanggung jawab pokok

- a). Merumuskan sasaran kerja cabang berdasarkan target perusahaan dengan berpedoman kepada ketentuan PLN pusat, petunjuk serta kebijakan pelaksanaan pekerjaan dari unit perusahaan induk.
- b). Menyusun konsep kebijakan teknis cabang berdasarkan program kerja unit perusahaan induk sebagai bahan usulan.
- c). Menyusun usulan rencana anggaran operasi dan investasi cabang untuk di tindak lanjutkan kepada pemimpin PLN Wilayah/Distribusi sebagai bahan rencana pelaksanaan tahun yang akan datang.

- d). Menganalisis dan mengevaluasi kinerja cabang dalam rangka pencapaian target-target yang telah ditetapkan.
- e). Mengarahkan dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan pendistribusian dan atau pembangkitan tenaga agar sesuai jadwal dan target perusahaan.
- f). Mengendalikan kegiatan pemeliharaan sesuai dengan jadwal dan penanganan pencurian tenaga listrik secara terpadu sebagai upaya mengurangi susut teknis maupun non teknis.
- g). Mengarahkan dan mengendalikan pelaksanaan perolehan dan pembebasan tanah serta pembangunan sarana pendistribusian dan atau pembangkitan listrik.
- h). Mengkoordinasikan pelayanan dan pembangunan kelistrikan dengan pemda setempat atau instansi terkait.
- i). Memeriksa dan menandatangani bukti-bukti pengesahan, penerimaan dan pengeluaran uang cabang, surat perintah kerja, surat dinas resmi lainnya yang menyangkut cabang sebagai upaya untuk melaksanakan pengawasan dan pengendalian.
- j). Merencanakan sistem pengawasan pelaksanaan dan penyerahan pekerjaan yang dilaksanakan oleh pihak ketiga untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan.
- k). Memeriksa serta uji petik dan mendadak terhadap bukti-bukti pengiriman uang penjualan rekening ke bank receipt PLN pusat serta mengecek hasil pencatatan stand meter konsumen besar untuk mengecek kebenaran pelaksanaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.



- l). Mengarahkan dan membina para rekanan cabang yang bergerak dalam bidang kelistrikan agar dalam pelaksanaan pekerjaan pembangunan dan pemeliharaan jaringan, serta penanganan gangguan memenuhi standar mutu pekerjaan yang sudah ditetapkan.
- m). Membuat laporan berkala sesuai dengan bidang tugasnya.
- n). Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lainnya yang sesuai dengan kewajiban dan tanggung jawab pokoknya.

Ringkasan Tugas : Merumuskan sasaran cabang, mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan pelayanan pelanggan, pendistribusian dan atau pembangkitan tenaga listrik berikut pembangunannya sesuai kebijakan PLN maupun PLN wilayah atau distribusi.

2). Kepala Bagian Distribusi

Ringkasan tugas kewajiban dan tanggung jawab pokok adalah mengkoordinir, memberi petunjuk dan mengarahkan bawahan dilingkungan distribusi keandalan sistem yang berkaitan dengan kontinuitas penyaluran tenaga listrik kepada pelanggan, serta melaksanakan operasi penertiban aliran listrik, memelihara kondisi jaringan sehingga kontinuitas dan keandalan jaringan dapat terjaga.

3). Kepala Seksi Kontruksi Divisi

Ringkasan tugas kewajiban dan tanggung jawab pokok adalah menyusun rencana kerja sebagai pedoman kerja, mengkoordinasikan penyusunan rencana teknis

kontruksi sarana penyediaan tenaga listrik dan bangunan sipil yang terkait agar sesuai dengan kebutuhan. Mengkoordinir dan mengendalikan pelaksanaan pembangunan sarana penyediaan tenaga listrik, menyusun usulan rencana kerja, membuat laporan berkala. Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lain yang sesuai dengan kewajiban dan tanggung jawab pokoknya.

4). Kepala Seksi Perencanaan Distribusi

Ringkasan tugas kewajiban dan tanggung jawab pokok adalah mengatur dan mengarahkan bawahannya dalam rangka penyusunan rencana kerja, SOP pengoperasian dan pemeliharaan serta penyusunan RAO/UAI dan pemantauan pemutakhiran data atau informasi jaringan distribusi sehingga dapat menunjang target atau sasaran yang telah ditetapkan.

5). Kepala Seksi Operasi Distribusi

Ringkasan tugas kewajiban dan tanggung jawab pokok adalah mengatur dan mengarahkan pelaksanaan manuver jaringan, perbaikan gangguan dan pengaturan jaringan yang berkaitan dengan pemasangan gardu, modifikasi dan perluasan jaringan agar keandalan pendistribusian tenaga listrik dapat terjaga dengan baik.

6). Kepala Seksi Pemeliharaan Distribusi

Ringkasan tugas kewajiban dan tanggung jawab pokok adalah menyusun rencana kegiatan, membagi tugas dan membimbing bawahan, mengevaluasi hasil kerja karyawan dan menyusun program-program distribusi serta membuat laporan seksi pemeliharaan distribusi sebagai pertanggungjawaban pelaksanaan tugas.

7). Kepala Seksi Listrik Pedesaan

Ringkasan tugas kewajiban dan tanggung jawab pokok adalah menyusun rencana dan evaluasi pengembangan dan pengusaha listrik pedesaan sebagai bahan pelaksanaan pembangunan dan pengusahaannya.

8). Kepala Seksi Peneraan

Ringkasan tugas kewajiban dan tanggung jawab pokok adalah mengawasi serta memberi petunjuk dan membagi tugas-tugas kepada teknisi peneraan dan juru administrasi peneraan dapat tercapai.

9). Kepala Bagian Pelayanan Pelanggan

Ringkasan tugas kewajiban dan tanggung jawab pokok adalah mengkoordinir dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan bagian pelayanan pelanggan yang meliputi pemasaran, tata usaha langganan, penyabungan dan pengolahan data guna melancarkan pelaksanaannya.

10). Kepala Seksi Pemasaran

Ringkasan tugas kewajiban dan tanggung jawab pokok adalah mengatur dan mengarahkan kegiatan seksi pemasaran meliputi rencana penjualan, penyuluhan dan pengembangan sarana pembayaran untuk pencapaian optimalisasi pemasaran.

11). Kepala Seksi Administrasi Pelanggan

Ringkasan tugas kewajiban dan tanggung jawab pokok adalah mengatur dan mengarahkan kegiatan seksi administrasi pelanggan meliputi pelayanan calon

pelanggan, pencatatan jumlah pelanggan, jenis tarif dan golongan rekening guna kelancaran pelayanan.

12). Kepala Seksi Penagihan

Ringkasan tugas kewajiban dan tanggung jawab pokok adalah mengatur dan mengarahkan kegiatan seksi penagihan meliputi penagihan dan pengiriman rekening untuk pencapaian optimalisasi penagihan.

13). Kepala Seksi Penyambungan

Ringkasan tugas kewajiban dan tanggung jawab pokok adalah mengatur dan mengarahkan kegiatan seksi penyambungan meliputi survai lokasi pemeriksaan instalasi dan pemasangan SR/APP sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

14). Kepala Seksi Pengolahan Data

Ringkasan tugas kewajiban dan tanggung jawab pokok adalah mengatur dan mengarahkan kegiatan seksi pengolahan data meliputi aplikasi program pengolahan data, penyajian informasi dan penyimpanan data guna menciptakan sistem informasi yang memadai.

15). Kepala Bagian Administrasi

Ringkasan tugas kewajiban dan tanggung jawab pokok adalah mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan bagian administrasi yang meliputi kepegawaian, anggaran dan keuangan, akuntansi, perbekalan dan sekretariat untuk kelancaran dan ketertiban pelaksanaannya.

16). Kepala Seksi Kepegawaian

Ringkasan tugas kewajiban dan tanggung jawab pokok adalah mengatur dan mengarahkan kegiatan kepegawaian yang meliputi pengembangan sumber daya manusia, tata usaha kepegawaian, kesejahteraan pegawai, keselamatan dan kesehatan kerja (K3) guna kelancaran tugasnya.

17). Kepala Seksi Anggaran dan Keuangan

Ringkasan tugas kewajiban dan tanggung jawab pokok adalah mengatur dan mengarahkan kegiatan di bidang anggaran dan keuangan yang meliputi penyusunan rencana anggaran, pemantauan anggaran pendapatan dan belanja cabang, pengolahan dana, pengasuransian dan kegiatan perpajakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

18). Kepala Seksi Akuntansi

Ringkasan tugas kewajiban dan tanggung jawab pokok adalah mengatur dan mengarahkan kegiatan di bidang akuntansi meliputi pencatatan transaksi, aktiva tetap dan PDP, persediaan barang serta pembuatan laporan laporan pembukuan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

19). Kepala Seksi Perbekalan

Ringkasan tugas kewajiban dan tanggung jawab pokok adalah mengataur dan mengarahkan kegiatan di bidang perbekalan meliputi rencana persediaan dan pengadaan barang, peralatan perbekalan berdasarkan kebutuhan.

20). Kepala Seksi Sekretariat dan Umum

Ringkasan tugas kewajiban dan tanggung jawab pokok adalah mengatur dan mengarahkan kegiatan kesekretariatan, meliputi surat menyurat, rumah tangga, kebutuhan fasilitas/ sarana kerja dan pemeliharaan sarana kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

21). Kepala Ranting

Ringkasan tugas kewajiban dan tanggung jawab pokok adalah merumuskan sasaran kerja ranting serta mengorganisasikan dan mengendalikan bawahan dalam rangka membangkitkan, mengoperasikan dan memelihara serta mendistribusikan tenaga listrik kepada konsumen dan pengurangan susut Kwh serta pencapaian target Kwh terjual dan jumlah sambungan terpasang.

22). Kepala Seksi Distribusi

Ringkasan tugas kewajiban dan tanggung jawab pokok adalah mengkoordinasikan pengoperasian, pemeliharaan dan pendistribusian tenaga listrik beserta alat-alat bantuannya sesuai dengan rencana kerja yang diterapkan serta mengawasi perkembangan beban distribusi agar dapat dicapai mutu dan keandalan pendistribusian tenaga listrik.

23). Kepala Seksi Pelayanan Pelanggan

Ringkasan tugas kewajiban dan tanggung jawab pokok adalah mengkoordinir dan mengendalikan pelaksanaan seksi pelayanan pelanggan yang meliputi pemasaran,

tata usaha langganan, penyambungan dan pengolahan data guna melaksanakan tujuannya.

24). Kepala Seksi Administrasi

Ringkasan tugas kewajiban dan tanggung jawab pokok adalah mengkoordinasi perencanaan kegiatan seksi administrasi yang terdiri dari kepegawaian dan kesekretariatan, keuangan dan pembukuan, perbekalan untuk menunjang rencana kerja ranting/rayon yang telah ditentukan.

3. Fasilitas-fasilitas yang diberikan untuk kesejahteraan karyawan :

a. Tunjangan-tunjangan yang diberikan kepada karyawan.

- 1). Gaji
- 2). Tunjangan bahan pokok
- 3). Tunjangan transport
- 4). Tunjangan perumahan (sesuai ketentuan)
- 5). Tunjangan jabatan/trampil
- 6). Tunjangan listrik (sesuai ketentuan)
- 7). Tunjangan kompensasi karya (diberikan sesuai kehadiran yang bersangkutan)
- 8). Perawatan kesehatan.
- 9). Tunjangan tewas (bagi pegawai yang sedang melaksanakan tugas kedinasan)
- 10). Bantuan kematian diluar tugas, besarnya tiga kali gaji bruto minimal Rp 1.000.000,00 dan biaya pemakaman Rp 200.000,00.

b. Jenis cuti yang diberikan dan ketentuan pelaksanaannya.

- 1). Cuti tahunan, diberikan kepada pegawai yang telah bekerja sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun terus-menerus diperseroan. Lama cuti 12 hari kerja.
- 2). Cuti besar, diberikan kepada pegawai yang telah bekerja sekurang-kurangnya 6 tahun. Lama cuti besar selama 3 bulan.
- 3). Cuti sakit, diberikan kepada pegawai yang menderita sakit berhak atas cuti sakit. Pegawai yang sakit selama 1 (satu) atau 2 (dua) hari kerja harus memberitahukan kepada atasan langsung pegawai yang bersangkutan. Pegawai yang sakit selama 3 (tiga) hari sampai 14 hari dengan melampirkan surat keterangan dokter. Lebih dari 14 hari dengan melampirkan surat keterangan dokter yang ditunjuk perseroan. Izin cuti dapat diperpanjang paling lama 6 bulan, apabila perlu dapat diperpanjang sampai 1 tahun.
- 4). Cuti bersalin, diberikan kepada pegawai wanita untuk persalinan anak ke-1, 2 dan 3. Pemberian izin cuti bersalin ditentukan berdasarkan jumlah anak yang telah dilahirkan bukan berdasarkan jumlah persalinan yang telah dilakukan.
- 5). Cuti karena alasan penting, diberikan apabila pegawai yang bersangkutan melangsungkan pernikahan, anak atau saudara kandung melangsungkan pernikahan, isteri pegawai melahirkan, anak pegawai dikitan, apabila ada anggota keluarga yang meninggal dunia (orang tua, mertua, menantu, saudara kandung, anak, istri/suami) atau apabila melaksanakan ibadah haji untuk pertama kali.

- 6). Cuti di luar tanggungan perseroan, diberikan kepada pegawai sekurang-kurangnya 5 tahun. Mengikuti istri/suami yang menjalani pendidikan keluar negeri. Menduduki jabatan di Pemerintah Republik Indonesia. Belajar atas biaya sendiri yang disetujui oleh perseroan. Mengikuti suami/istri mutasi ke unit lain yang tidak terdapat formasi jabatan. Lama cuti sekurang-kurangnya 1 tahun paling lama 2 tahun serta dapat diperpanjang selama 1 tahun.

D. Pemasaran

Kegiatan dari seluruh perusahaan tidak bisa lepas dari proses pemasarannya. Pemasaran yang dilakukan oleh PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta yaitu dengan mendistribusikan tenaga listrik yang disalurkan dari pusat pembangkitan yang kemudian didistribusikan ke konsumen. Proses pendistribusian dilakukan dengan mengubah tenaga listrik tegangan tinggi menjadi tegangan menengah dan tegangan rendah.

Harga jual dari tenaga listrik yang disalurkan, didasarkan pada golongan tarif dasar listrik. Dari penggolongan tersebut ditentukan batas daya, biaya beban, dan biaya pemakaiannya. Selanjutnya penentuan harga jual dapat dilihat dalam lampiran tabel 4.3 dan 4.4.

Penjualan tenaga listrik kepada para langganannya terbagi atas :

1. Penjualan kepada golongan sosial seperti masjid, gereja, dan tempat ibadah lainnya, puskesmas, panti asuhan, balai desa, sekolah, asrama pelajar, rumah sakit, dan sebagainya.
2. Penjualan kepada golongan rumah tangga, yaitu untuk keperluan rumah tangga sederhana, menengah dan mewah yang tidak digunakan untuk suatu bisnis.
3. Penjualan kepada golongan bisnis yaitu sambungan tenaga listrik yang diperuntukkan keperluan bisnis kecil, sedang dan keperluan bisnis besar.
4. Penjualan kepada golongan industri kecil/industri rumah tangga, industri sedang, industri menengah dan industri besar.
5. Penjualan yang diperuntukkan keperluan gedung kantor pemerintah, Perjan, Perum, dan gedung kantor perwakilan negara asing dan untuk keperluan fasilitas umum seperti penerangan jalan, lampu taman, lampu lalu lintas, jam listrik, lampu air mancur, dan lain sejenisnya.

Proses pendistribusian tenaga listrik kepada langganannya harus tetap tersedia meskipun tenaga listrik tersebut tidak digunakan. Oleh karena itu pelanggan dikenakan biaya beban (seperti pada tabel II). Dalam mendistribusikan tenaga listrik kepada para konsumen, PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta juga mempunyai hubungan dengan pihak ketiga atau pihak yang mempunyai hubungan istimewa yaitu instalatir (kontraktor biro teknik listrik). Mereka terlibat dalam memasang instalasi, jaringan tegangan rendah dan pemasangan trafo.

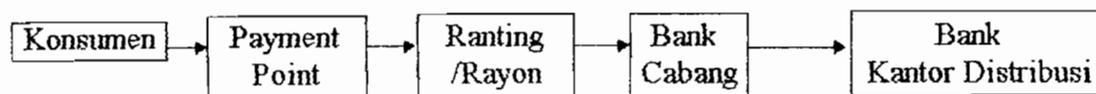
Dalam mendistribusikan tenaga listrik kepada pelanggan atau calon pelanggan PT PLN (Persero) memberikan standar pelayanan yaitu dalam penyambungan baru meliputi persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon pelanggan, cara pendaftaran dan jaminan waktu serta biaya yang harus dikeluarkan sesuai dengan peraturan. Bentuk pelayanan lain yaitu penyambungan sementara, perubahan daya, pelayanan rekening, pelayanan gangguan dan pelayanan informasi pemadaman terencana.

E. Keuangan

Kegiatan usaha perusahaan dalam melakukan operasinya harus juga didukung dengan bagaimana pengelolaan keuangan perusahaan. Keuangan dari PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta meliputi penerimaan dan pengeluaran kas.

1. Penerimaan Kas

Penerimaan kas dari PT PLN(Persero) Cabang Yogyakarta yaitu berupa uang yang diterima dari para konsumennya, karena kegiatannya dalam menjual tenaga listrik. Hasil dari penerimaan atas penjualan tenaga listrik, PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta tidak berhak menggunakan uang hasil penjualan tersebut. Pengeluaran yang terjadi dimintakan langsung kepada distribusi Jawa Tengah. Penerimaan yang diperoleh dikirimkan ke kantor pusat. Berikut adalah proses penerimaan uang dari hasil penjualan tenaga listrik.



2. Pengeluaran Kas

Pengeluaran kas terjadi karena adanya pembayaran biaya yang terjadi dalam kegiatan operasi perusahaan. Uang yang digunakan untuk membayar biaya yang terjadi, tidak diambilkan langsung dari hasil penjualan listrik di lingkungan PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta, melainkan membuat AT (Anggaran Tunai). Anggaran disusun dari kebutuhan tiap-tiap bagian, dan dibuat anggaran secara keseluruhan yang kemudian dimintakan kepada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah tiap 3 bulan sekali. Untuk itu, pada tiap tahunnya membuat PRK (Pedoman Rencana Kerja), dari PRK kemudian dibuat *cash flow* bulanan. Dan apabila *cash flow* bulanan disetujui maka akan dikirim uang selama tiga bulan. Laporan dari penggunaan uang dituangkan dalam bentuk RAT yaitu laporan perbandingan antara realisasi dan target. RAT dibuat setiap bulan atas dasar triwulanan, kemudian dilaporkan ke Kantor Distribusi Jawa Tengah. Pengeluaran atau penggunaan uang ditetapkan batas maksimum penggunaan atau pengeluarannya.

F. Penilaian Prestasi Pusat Laba

Dalam sub bab ini akan dibahas mengenai elemen penilaian prestasi pusat laba dan PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta sebagai pusat laba.

1. Elemen Penilaian Prestasi Manajer Pusat Laba

Elemen yang harus ada dalam proses penilaian prestasi manajer pusat laba adalah; 1) tersedianya anggaran, 2) pemahaman dan penerimaan logika pengukuran

oleh manajer, 3) delegasi pengendalian yang konsisten dengan tanggung jawab, dan 4) adanya konsistensi pengukuran di antara divisi dalam perusahaan.

Elemen pertama yaitu anggaran laba telah terpenuhi oleh PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta, karena telah mempunyai anggaran laba. Sedangkan elemen kedua sulit untuk diukur karena sifatnya yang subjektif. Elemen yang ketiga yaitu adanya konsistensi pendelegasian wewenang atau pengendalian dengan tanggung jawab juga sulit diukur. Sebuah pusat laba yang dibebani tanggung jawab terhadap perolehan laba idealnya mempunyai wewenang pengambilan keputusan menyangkut laba sebesar tanggung jawab tersebut. Tetapi pada kenyataannya, tiap-tiap pusat laba dibatasi besarnya wewenang pengambilan keputusan. Elemen yang keempat adalah konsistensi pengukuran prestasi pusat laba. Kriteria ini terpenuhi karena PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta tiap-tiap periode tertentu secara konsisten melaporkan hasil kerjanya kepada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah.

2. PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta sebagai Pusat Laba

Anthony dan Dearden mendefinisikan pusat laba sebagai pusat pertanggungjawaban dimana prestasi finansial dalam suatu pertanggung jawaban diukur berdasarkan laba yaitu perbedaan antara pendapatan dan biaya. Berdasarkan definisi tersebut berarti PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta memenuhi kriteria sebagai pusat laba. Sedangkan menurut Shillinglawa terdapat beberapa kriteria pusat laba yaitu ; 1) mempunyai tujuan laba, 2) bebas menentukan pemasok dan pasar, 3). Menggunakan aturan berdasarkan keputusan

laba dan 4) bertanggung jawab atas laba yang dihasilkan. PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta dapat memenuhi kriteria tersebut kecuali dalam menentukan pemasok dan wilayah pemasarannya. Ketidakbebasannya ini karena sumber pasokannya dikelola oleh Distribusi Jawa tengah, sedangkan wilayah pemasaran produknya terbatas lingkup Cabang Yogyakarta. Tetapi secara umum PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta dapat dikategorikan sebagai pusat laba.

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Penilaian terhadap kinerja manajer dari suatu perusahaan dapat dilakukan dengan menentukan secara periodik kegiatan operasi suatu perusahaan yang didasarkan pada tingkat pencapaian standar, sasaran dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja manajer dalam memenuhi pertanggungjawaban kerjanya, dapat diukur dengan tolok ukur keuangan maupun tolok ukur non keuangan. Analisis yang akan digunakan dalam menilai kinerja manajer pusat laba dititikberatkan pada tolok ukur keuangan, yaitu didasarkan pada tingkatan laba yang diperoleh. Dari tingkatan laba yang diperoleh akan dibandingkan dengan target yang ditetapkan. Hasil dari perbandingan antara target dengan angka-angka realisasinya, menunjukkan hasil kerja dan tanggung jawab atas wewenang dalam mengendalikan operasi perusahaan. Berdasarkan alasan itulah maka seorang manajer perlu dinilai untuk mengetahui seberapa besar kontribusinya dalam pencapaian tujuan secara keseluruhan, mengidentifikasi penyebab selisih pelaksanaan dan tindakan perbaikan, dan untuk memotivasi manajer untuk meningkatkan prestasinya.

Berdasarkan data-data yang diperoleh, maka akan dilakukan analisis mengenai permasalahan dalam menilai kinerja pusat laba, yaitu mengenai penerapan konsep laba yang digunakan untuk menilai PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta. Dan bagaimana prestasi manajemen dan prestasi ekonomi dari PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta.

A. Penerapan Konsep Laba

Terdapat lima konsep laba yang dapat dipilih sebagai tolok ukur penilaian kinerja manajer pusat laba yaitu laba kontribusi (*contribution margin*), laba terkendali (*controllable business unit profit*), laba langsung (*direct business unit profit*), laba bersih sebelum pajak (*income before taxes*), laba bersih setelah pajak (*net income after taxes*). Pemilihan konsep laba mana yang akan dipakai tergantung pada jenis prestasi yang akan dinilai, apakah akan menilai prestasi manajemen atau prestasi ekonomi dari pusat laba tersebut.

PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah menggunakan tolok ukur yang sama dalam menilai prestasi pusat labanya yaitu laba setelah pajak. Hal ini berarti PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah menggunakan konsep laba yang sama untuk menilai kedua jenis prestasi. Lampiran tabel 5.1 dapat dilihat format laporan Rugi Laba PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta yang digunakan untuk melaporkan hasil kerjanya

Berikut ini adalah klasifikasi biaya yang terdapat pada PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta yaitu terdiri atas :

1. Pembelian tenaga listrik
2. Bahan bakar dan minyak pelumas
3. Pemeliharaan
 - a. Pemakaian material
 - b. Jasa borongan

4. Kepegawaian

- a. Gaji dan upah
- b. Tunjangan dan kompensasi karya dan jabatan
- c. Jasa produksi
- d. Iuran perusahaan
- e. Tunjangan lain-lain
- f. Cuti dan lain-lain

5. Penyusutan

- a. Bangunan gedung, kayu dan kelengkapan halaman
- b. bangunan saluran air dan perlengkapannya
- c. Jalan sepur samping
- d. Turbo generator dan perlengkapannya
- e. Instalasi dan mesin
- f. Reaktor nuklir
- g. Perlengkapan penyaluran tenaga listrik
- h. Jaringan distribusi
- i. Gardu distribusi
- j. Meter, saklar waktu dan sambungan rumah
- k. Perlengkapan lain distribusi
- l. Perlengkapan pengolahan data
- m. Perlengkapan transmisi data

- n. Perlengkapan kemanusiaan
 - o. Perlengkapan umum
 - p. Kendaraan bermotor
 - q. Material cadang
6. Biaya lain-lain
- a. Honorarium
 - b. Pemakaian perkakas dan peralatan
 - c. Pengolahan data dan penagihan
 - d. Asuransi
 - e. Perjalanan dinas
 - f. Biaya penyisihan piutang
 - g. Biaya penyisihan material
 - h. Pemakaian listrik, gas dan air
 - i. Pos, telegram dan telepon
 - j. Beban kendaraan
 - k. Bahan makanan dan konsumsi
 - l. Sewa gedung dan tanah
 - m. Alat dan perlengkapan kantor
 - n. Barang cetakan
 - o. Rupa-rupa pajak
 - p. Iuran, abonemen, iklan, penerbitan

- q. Penerbitan/eksibisi
- r. Biaya keamanan/hansip
- s. Biaya perawatan kesehatan
- t. Tunjangan listrik, gas dan air
- u. Beban penjualan aktiva tetap yang dihapus
- v. Beban penjualan material yang dihapus
- w. Penelitian dan pengembangan
- x. Beban PFK
- y. Beban emisi obligasi
- z. selisih-selisih dan lainnya

Dari laporan tersebut tampak bahwa PT PLN (Persero) tidak menggolongkan biaya terkendali maupun tidak terkendali. Berikut adalah kriteria penggolongan biaya terkendali dan tidak terkendali :

Tabel 5.2 : Kriteria biaya terkendali dan tidak terkendali oleh seorang manajer

Terkendali	Tidak terkendali
1. Biaya berada di bawah wewenang pengendalian dan tanggung jawabnya, baik dalam perolehan maupun penggunaannya 2. Secara signifikan biaya dapat dipengaruhi melalui tindakan manajer. 3. Suatu biaya dikehendaki oleh manajer puncak untuk dikendalikan oleh manajer.	1. Biaya tidak dapat dikendalikan. 2. Manajer tidak mempunyai wewenang untuk memutuskan perolehan barang atau jasa, baik harga maupun jumlah. 3. Biaya yang dikeluarkan tidak dapat dipengaruhi oleh manajer

Sumber : Mulyadi, 1993 :163

Tabel 5.3 : Penggolongan biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta

Biaya terkendali	Biaya tidak terkendali
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembelian tenaga listrik 2. Bahan bakar dan minyak pelumas 3. Beban pemeliharaan 4. Gaji dan upah 5. Cuti dan lainnya 6. Tunjangan kompensasi karya dan jabatan 7. Iuran perusahaan 8. Tunjangan lainnya 9. Bahan makanan dan konsumsi 10. Biaya perawatan kesehatan 11. Honorarium dan Biaya 12. Pengolahan data dan penagihan 13. Asuransi 14. Tunjangan listrik, gas dan air 15. Biaya penyisihan piutang 16. Biaya penyisihan material 17. Alat dan keperluan kantor 18. Barang cetakan 19. Eksibisi 20. Perjalanan dinas 21. Biaya keamanan/hansip 22. Pemakaian listrik, gas dan air 23. Pos, telegram dan telepon 24. Pemakaian perkakas, peralatan 25. Sewa gedung dan tanah 26. Beban penjualan material yang dihapus 27. Beban penjualan aktiva tetap yang dihapus 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Biaya penyusutan 2. Beban kendaraan 3. Rupa-rupa pajak 4. Iuran, abonemen, iklan, penerbitan 5. Jasa produksi 6. Penelitian dan pengembangan 7. Beban PFK 8. Beban emisi obligasi 9. Selisih-selisih dan lainnya

Dari pemisahan antara biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali seperti pada tabel 5.3, kemudian dijelaskan mengapa biaya-biaya tersebut diklasifikasikan sebagai biaya terkendali dan biaya tidak terkendali.

a. Biaya-biaya terkendali

Pada umumnya yang tergolong biaya terkendali adalah biaya yang dalam pengeluarannya dapat dipengaruhi oleh manajer, dalam permasalahan ini adalah pimpinan cabang. Sebagai contoh yaitu beban pemeliharaan, merupakan beban yang dikeluarkan untuk memelihara jaringan pendistribusian tenaga listrik. Beban ini terkendali karena pemeliharaan jaringan merupakan tugas, wewenang dan tanggung jawab pokok dari seorang kepala cabang untuk mengendalikan kegiatan pemeliharaan sesuai dengan jadwal dan melakukan penanganan atas pencurian tenaga listrik untuk mengurangi susut teknis maupun susut non teknis.

b. Biaya-biaya tidak terkendali

Biaya-biaya yang termasuk biaya tidak terkendali adalah biaya-biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh tindakan manajer. Misalnya beban kendaraan, dalam beban kendaraan terdapat unsur reparasi secara rutin, pajak kendaraan, bensin yang digunakan dari beban tersebut tidak dapat dipengaruhi karena sifatnya yang rutin dan jumlah biayanya ditentukan oleh pihak di luar pengendalian atau wewenang manajer.

Pemisahan antara biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali akan memberikan suatu keuntungan atau manfaat maupun kerugian. Keuntungan dan manfaat maupun kerugian yang terjadi adalah sebagai berikut :

1. Keuntungan dan manfaat yang diperoleh dari pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali adalah :
 - a. Dapat mengetahui secara langsung tanggung jawab atas biaya yang terjadi.

- b. Dapat digunakan sebagai dasar untuk menilai prestasi manajer sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya.
 - c. Menggambarkan kemampuan manajer dalam mengendalikan biaya dan menggunakan sumber daya yang ada.
 - d. Untuk memotivasi manajer dalam meningkatkan prestasi.
2. Kerugian pemisahan biaya terkendali dengan tidak terkendali :
- a. Kesulitan untuk memisahkan antara biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali.
 - b. Tidak semua biaya menjadi tanggung jawab seorang manajer, sehingga kurang mencerminkan prestasi sesungguhnya.

Setelah mengetahui keuntungan atau manfaat dan kerugian dengan adanya pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, kemudian akan dibahas apakah laba setelah pajak memenuhi syarat sebagai tolok ukur prestasi manajemen dan prestasi ekonomi PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta.

PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah menggunakan konsep laba yang sama yaitu laba setelah pajak untuk menilai prestasi manajemen dan prestasi ekonomi pusat labanya. Dengan demikian PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah tidak melakukan penilaian prestasi manajemen yang mengukur seberapa baik seorang manajer pusat laba dalam mengatur kegiatan pusat labanya. Tetapi lebih pada penilaian prestasi ekonomi. Ini dapat ditunjukkan dari tidak dilakukannya pengklasifikasian biaya berdasarkan terkendali atau tidaknya biaya oleh manajer pusat laba. Pengklasifikasian

biaya berdasarkan terkendali atau tidak terkendalinya biaya oleh manajer pusat laba, bermanfaat untuk mengetahui tingkatan kemampuan manajer dalam memimpin dan mengerjakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Jadi konsep laba yang tepat untuk menilai prestasi manajemen adalah laba terkendali, karena mencerminkan kemampuan manajer dalam menggunakan secara efektif sumber daya yang berada di bawah wewenang pengendaliannya.

Berikut ini adalah perbandingan antara format laporan rugi laba perusahaan dengan yang digunakan oleh penulis.

Tabel 5.4 : Perbandingan antara cara perhitungan laba yang dilaporkan oleh perusahaan dan berdasarkan teori yang digunakan penulis.

PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta (dalam rupiah)		Teori (dalam rupiah)	
Pendapatan Usaha	156.143.556.294	Pendapatan Usaha	156.143.556.294
- Penjualan tenaga listrik	152.883.186.925	- Penjualan tenaga listrik	152.883.186.925
- Penyambungan	2.900.155.729	- Penyambungan	2.900.155.729
- Lain-lain	360.216.640	- Lain-lain	360.216.640
Beban Usaha	24.181.300.966	Beban terkendali (Beban variabel terkendalikan, Beban tetap terkendali)	13.235.017.699
- Pembelian tenaga listrik	0		
- Bahan bakar dan minyak pelumas	0		
- Pemeliharaan	4.309.329.439		
- Kepegawaian	6.374.626.703		
- Penyusutan	10.630.515.653		
- Lain-lain	2.866.829.171		
Laba (Rugi) Usaha	131.962.255.328	Laba terkendali	142.908.538.595
Pendapatan (beban) lain-lain	3.321.776.854	Pendapatan (beban) tak terkendali	(7.624.506413)
- Pendapatan	3.534.829.659		
- Beban pinjaman	0		
- Beban pensiun	0		
- Beban lain-lain	(213.052.805)		
- Beban selisih kurs	0		

- Subsidi pemerintah	0		
Laba (Rugi) sebelum Pph badan	135.284.032.182	Laba(Rugi) Sebelum PPh Badan	135.284.032.182
PPh Badan	0	PPh Badan	0
Laba (Rugi) setelah PPh badan	135.284.032.182	Laba(Rugi) setelah PPh Badan	135.284.032.182

Konsep laba yang diterapkan oleh PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta adalah konsep laba setelah pajak. Konsep ini dapat dipakai untuk menilai prestasi ekonomi pusat laba, tetapi tidak tepat bila dipakai untuk menilai prestasi manajemen. Jadi konsep laba yang diterapkan relevan untuk menilai prestasi ekonomi tetapi tidak relevan untuk menilai prestasi manajemen. Tidak relevan untuk menilai prestasi manajemen karena tidak semua biaya yang terjadi dapat dikendalikan oleh manajer pusat laba. Pengukuran prestasi ekonomi menitikberatkan pada seberapa baik suatu pusat laba bekerja sebagai satu kesatuan ekonomi, yaitu seberapa besar kontribusinya sebagai bagian dari organisasi.

Penilaian terhadap prestasi manajemen perlu dilakukan terutama untuk dijadikan motivasi bagi manajer pusat laba. Tetapi pada kenyataannya, untuk memisahkan antara prestasi ekonomi pusat laba dengan prestasi manajemen kelihatannya tidak mungkin dilakukan, karena dalam jangka panjang kedua prestasi itu tidak dapat dipisahkan. Tetapi harus diingat bahwa periode jangka panjang terdiri dari periode-periode jangka pendek, maka pemisahan antara prestasi manajemen dengan prestasi ekonomi perlu dilakukan. Hal ini karena dimungkinkan seorang manajer pusat laba mempunyai prestasi manajemen yang baik. Prestasi manajemen yang baik

tercermin pada perolehan laba terkendalinya, dikatakan baik apabila memberikan perolehan laba yang meningkat dari tahun ke tahun. Tetapi dimungkinkan pula prestasi ekonomi pusat laba tidak begitu baik karena faktor di luar pengendaliannya. Prestasi ekonomi tercermin pada laba sebelum pajak. Dari contoh tersebut, pusat laba dinilai tidak dapat memberikan kontribusi pada perusahaan secara keseluruhan. Namun, manajer pusat laba tersebut dapat dinilai baik di dalam melaksanakan tugasnya.

B. Kinerja Manajer PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta

Penilaian terhadap kinerja manajer menggunakan tolok ukur keuangan dapat menggunakan dua cara yaitu prestasi manajemen dan prestasi ekonomi.

1. Penilaian Prestasi Manajemen PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta

Penilaian prestasi manajemen pada PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta ditekankan pada penilaian seberapa baik manajer PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta bekerja. Pada penilaian prestasi manajemen, hanya dibatasi pada pendapatan yang diperoleh dari kegiatan operasi perusahaan, dan biayanya dikategorikan sebagai biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer pusat laba tersebut. Jadi konsep laba yang digunakan adalah konsep laba terkendali. Konsep laba ini digunakan karena menggambarkan kemampuan manajer dalam menggunakan sumber-sumber yang ada di bawah wewenang dan pengendalian untuk memperoleh pendapatannya.



Jumlah pendapatan yang diperoleh PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta menggambarkan bahwa setiap tahunnya terjadi peningkatan jumlah pendapatan yang diperoleh. Pendapatan usaha kemudian dikurangi dengan biaya terkendali. Pengurangan ini untuk mengetahui prestasi manajemen dari pusat laba. Berikut ini adalah tabel perhitungan biaya terkendali dari tahun 1994 sampai dengan tahun 1998 :

Tabel 5.5 : Biaya terkendali periode 1994,1995,1996,1997,1998 (dalam rupiah)

No	Keterangan	1998	1997	1996	1995	1994
1	Pembelian T.L	0	0	0	0	0
2	Bahan bakar dan minyak pelumas	0	0	0	0	0
3	Pemeliharaan	4.309.329.439	3.222.464.986	2.158.514.369	3.086.730.872	1.559.344.241
4	Gaji dan upah	2.011.296.086	2.504.059.370	4.575.358.492	3.672.775.179	2.325.397.416
5	Cuti & lainnya	797.447.033	770.949.470	973.144.985	514.074.314	383.054.253
6	Tunj. korp. karya & jabatan	1.052.248.189	1.045.807.773	0	0	0
7	Perjalanan dinas	91.077.332	104.247.311	96.717.397	183.982.333	148.822.201
8	Iuran prsh.	163.925.439	185.005.624	0	0	250.761.058
9	Tunjangan lain	2.069.904.476	1.021.191.401	0	0	0
10	Konsumsi	50.855.736	4.963.800	82.285.247	92.538.824	63.046.043
11	Honorarium	3.309.332	0	0	11.166.660	425.414
12	Perawatan kes.	0	51.674.545	0	0	0
13	Pengolahan data dan penagihan	2.138.806.522	761.355.881	473.781.792	809.467.002	635.717.049
14	Asuransi	0	0	0	0	0
15	Tunj. listrik, gas dan air	0	0	0	0	0
16	Penyisihan piutang	0	0	0	0	0
17	Penyisihan material	0	0	0	0	0
18	Alat & keprln. kantor	71.546.147	67.719.797	113.912.806	82.811.629	35.265.126
19	Barang cetakan	177.629.705	176.774.714	142.363.564	129.101.817	124.783.365
20	Eksibisi	0	0	0	0	0
21	Listrik, gas, air	145.959.835	140.931.010	118.701.945	110.534.970	71.673.725
22	Pos, telegram dan telepon	93.019.711	91.763.348	102.677.190	122.150.513	83.960.817
23	Pemakaian perkakas, peralatan	26.392.320	14.270.400	0	0	0
24	Keamanan/hansip	18.639.160	0	11.762.340	23.923.110	21.495.227

25	Beban penjualan aktiva tetap yang dihapus	3.521.287	74.481.132	101.400.167	30.205.820	4.964.993
26	Beban penjualan material yang dihapus	0	0	0	0	0
27	Sewa gedung dan tanah	9.999.960	10.000.000	9.999.960	3.333.332	0
	Total	13.235.017.699	10.254.100.778	9.010.620.254	9.001.898.192	5.708.710.928

Dari tabel perhitungan biaya terkendali, kemudian dicari laba terkendali untuk mengetahui prestasi manajemen. Berikut ini adalah tabel perhitungan prestasi manajemen selama lima tahun :

Tabel 5.6 : Pendapatan yang diperoleh PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta dari tahun 1994 sampai dengan 1998 (dalam rupiah)

Tahun	Pendapatan (1)	Biaya terkendali (2)	Laba terkendali (3) = (1) - (2)
1994	71.764.042.462	13.235.017.699	66.055.331.534
1995	97.572.425.050	10.254.100.778	88.570.526.858
1996	110.987.023.951	9.010.620.254	101.976.403.697
1997	128.218.237.894	9.001.898.192	117.964.137.116
1998	156.143.556.294	5.708.710.928	142.908.538.595

Tabel di atas menunjukkan bahwa laba terkendali dari PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta meningkat dari tahun ke tahun. Peningkatan laba terkendali menunjukkan peningkatan prestasi manajemen dari PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta. Dari hasil perhitungan pada tabel 5.6, kemudian dilakukan perbandingan antara laba terkendali dengan pendapatan dan biaya terkendali dengan laba terkendali. Perbandingan ini untuk menunjukkan berapa persen pendapatar menghasilkan laba dan berapa persen biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan laba tersebut.

Tabel 5.7 : Perbandingan antara pendapatan, biaya terkendali dan laba terkendali tahun 1994 - 1998

Tahun	Pendapatan (1) (dalam rupiah)	Laba terkendali (2) (dalam rupiah)	(2)/(1) x 100 %	Biaya terkendali (3) (dalam rupiah)	(3)/(1) x 100 %
1994	71.764.042.462	66.055.331.534	92.04 %	5.708.710.928	7.96 %
1995	97.572.425.050	88.570.526.858	90.7 %	9.001.898.192	9.3 %
1996	110.987.023.951	101.976.403.697	91.8 %	9.010.620.254	8.2 %
1997	128.218.237.894	117.964.137.116	92 %	10.254.100.778	8 %
1998	156.143.556.294	142.908.538.595	91.5 %	13.235.017.699	8.5 %

Perhitungan persentase antara laba terkendali dengan pendapatan, pada tahun 1994 menunjukkan persentase yang lebih tinggi dibanding tahun 1995,1996,1997 dan 1998. Persentase antara biaya terkendali dengan pendapatan pada tahun 1994 menunjukkan persentase yang lebih rendah dibanding tahun 1995,1996,1997 dan 1998.

Persentase antara laba terkendali dengan pendapatan dikatakan lebih baik apabila persentasenya semakin tinggi. Perbandingan antara biaya terkendali dengan pendapatan, apabila persentasenya semakin kecil maka semakin baik. Dari uraian di atas, pada tahun 1994 dapat dikatakan mempunyai prestasi manajemen yang lebih baik dibanding tahun 1995,1996,1997 dan 1998.

Laba terkendali, kemudian dibuat trend yang tampak pada berikut ini :

Persamaan trend adalah $Y^1 = a + b X$

Keterangan : Y^1 = prestasi manajemen

a = intercept Y, yakni nilai Y apabila $X = 0$

b = lereng garis

N = jumlah data

$$a = Y / N$$

$$= 520.410.937.800 / 5$$

$$b = X.Y / X^2$$

$$= 183.100.040.236 / 10$$

$$= 104.082.187.560$$

$$= 18.310.002.438$$

Jadi persamaan trend $Y^1 = 104.082.187.560 + 18.310.002.438 X$

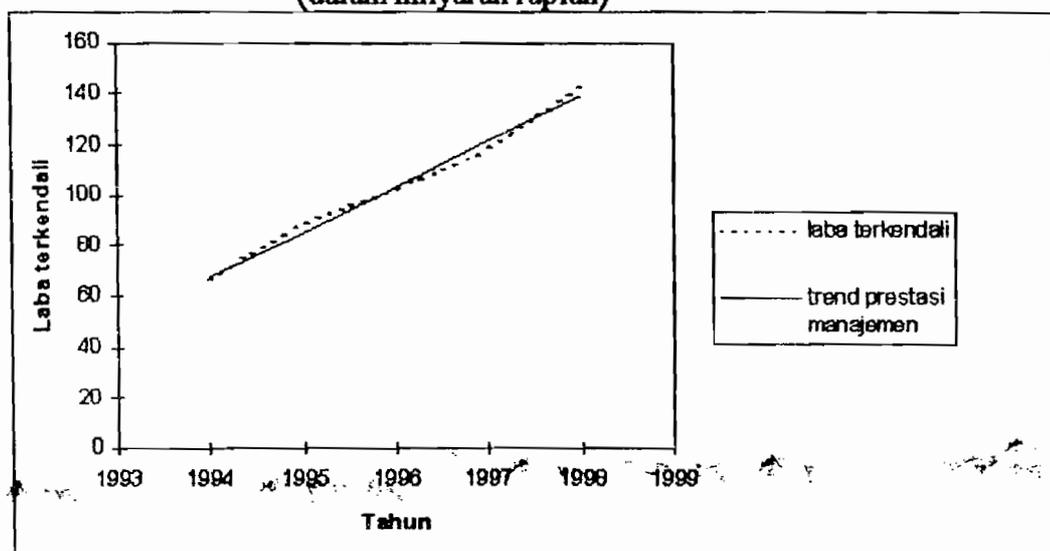
Tabel 5.8: Perhitungan trend prestasi manajemen PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta

Tahun	laba terkendali (Y)	X	X ²	XY	Y ¹
1994	66.055.331.534	- 2	4	- 132.110.663.068	67.462.182.684
1995	88.570.526.858	- 1	1	- 88.570.526.858	85.772.185.122
1996	101.976.403.697	0	0	0	104.082.187.560
1997	117.964.137.116	+1	1	117.964.137.116	122.392.189.998
1998	142.908.538.595	+2	4	285.288.766.536	140.702.192.436
Total	520.410.937.800	0	10	183.100.024.380	

Untuk lebih memperjelas peningkatan prestasi manajemen PT PLN (Persero)

Cabang Yogyakarta dapat dilihat pada gambar berikut ini :

Gambar 5.1 : Trend Prestasi Manajemen PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta (dalam milyaran rupiah)



Gambar tersebut menunjukkan bahwa kecenderungan garis trend laba terkendali naik. Ini berarti, PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta dalam perolehan laba terkendali tahun berikutnya berdasar trend akan mengalami kenaikan. Kenaikan ini dapat menunjukkan prestasi manajemen yang baik.

2. Prestasi Ekonomi PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta

Penilaian prestasi ekonomi PT PLN (persero) Cabang Yogyakarta dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta sebagai salah satu dari pusat laba PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah. Kontribusi nyata yang diberikan oleh PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta sebagai pusat laba dari PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah berupa laba yang diperoleh atau yang menjadi tanggung jawab dalam kegiatan operasinya. Kontribusi lain disamping perolehan laba tentu saja ada bentuk lainnya, misalnya tanggung jawab dalam memperoleh pendapatan, dan tanggungjawabnya dalam mengendalikan biaya.

Setiap kegiatan operasi tiap tahunnya, PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta telah menargetkan jumlah pendapatan, biaya yang akan dikeluarkan. Jadi penilaian atas kinerja pada tahun berjalan dapat didasarkan pada target yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian prestasi ekonomi didasarkan pada laba sebelum pajak, karena dalam konsep laba tersebut memasukkan unsur-unsur biaya baik terkendali maupun tidak terkendali.

Berikut adalah perolehan pendapatan, jumlah biaya dan laba sebelum pajak dari tahun 1994 sampai dengan tahun 1998 :

Tabel 5.9 : Tabel pendapatan, biaya dan laba sebelum pajak (dalam rupiah)

Tahun	Total Pendapatan	Total Biaya	Laba Sebelum pajak
1994	72.188.537.977	10.810.242.302	61.378.295.675
1995	98.214.261.541	16.046.390.515	82.167.871.026
1996	111.846.073.718	18.095.935.139	93.750.638.579
1997	129.408.224.820	21.019.675.438	108.388.549.382
1998	159.678.385.853	24.394.353.771	135.284.032.182

Dari tabel tersebut tampak bahwa peningkatan pendapatan diikuti perolehan laba yang semakin tinggi dari tahun ke tahun. Perbandingan antara peningkatan pendapatan dengan peningkatan laba yang diperoleh menunjukkan bahwa perusahaan mampu untuk menekan biaya yang dikeluarkan. Kemudian dilakukan perbandingan antara laba sebelum pajak dengan total pendapatan dan total biaya dengan laba sebelum pajak.

Tabel 5.10 : Perbandingan antara pendapatan, biaya dan laba sebelum pajak tahun 1994 -1998

Tahun	Pendapatan (1)	Laba sblm.pajak (2)	(2)/(1) x 100 %	Biaya (3)	(3)/(1) x 100 %
1994	72.188.537.977	61.378.295.675	85 %	10.810.242.302	15 %
1995	98.214.261.541	82.167.871.026	83.7 %	16.046.390.515	16.3 %
1996	111.846.073.718	93.750.638.579	83.8 %	18.095.935.139	16.2 %
1997	129.408.224.820	108.388.549.382	83.8 %	21.019.675.438	16.2 %
1998	159.678.385.853	135.284.032.182	84.7 %	24.394.353.771	15.3 %

Perhitungan persentase antara laba sebelum pajak dengan pendapatan pada tahun 1994 menunjukkan persentase yang lebih tinggi, berarti kinerja untuk memperoleh

laba lebih baik jika dibandingkan dengan tahun 1995,1996,1997,dan 1998. Persentase antara biaya dengan laba sebelum pajak pada tahun 1994 menunjukkan persentase yang lebih kecil dibanding tahun 1995,1996, 1997 dan 1998. Yang berarti , biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh laba pada tahun 1994 lebih sedikit jika dibandingkan dengan tahun 1995,1996,1997 dan 1998.

Berikut ini adalah tabel perhitungan trend prestasi ekonomi dari PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta dari tahun 1994 sampai dengan tahun 1998.

Tabel 5.11: Perhitungan trend prestasi ekonomi PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta (dalam rupiah)

Tahun	laba sbl. pajak (Y)	X	X ²	X.Y	Y ¹
1994	61.378.295.675	- 2	4	- 122.756.591.350	61.347.447.095
1995	82.167.871.026	- 1	1	- 82.167.871.026	78.770.662.232
1996	93.750.638.579	0	0	0	96.193.877.369
1997	108.388.549.382	+1	1	108.388.549.382	113.617.092.506
1998	135.284.032.182	+2	4	270.768.064.364	131.040.307.643
Total	480.969.386.844	0	10	174.232.151.370	

Berikut adalah persamaan trend prestasi ekonomi dari PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta dari tahun 1994 sampai dengan 1998 :

Persamaan trend adalah $Y^1 = a + b X$

Keterangan : Y^1 = prestasi manajemen

a = intercept Y, yakni nilai Y apabila $X = 0$

b = lereng garis

N = jumlah data

$$a = Y / N$$

$$b = X.Y / X^2$$

$$a = 480.969.386.844 / 5 = 96.193.877.369$$

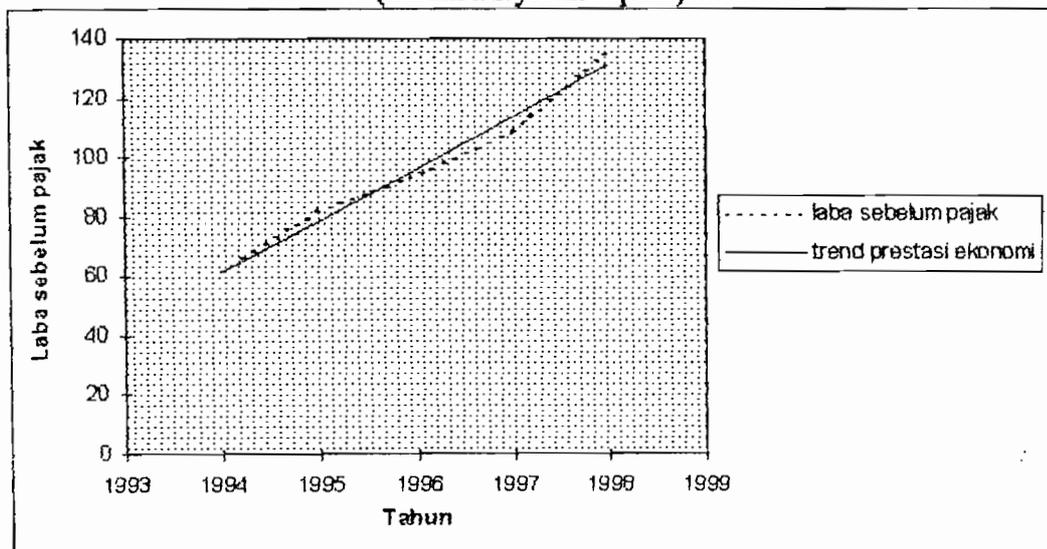
$$= 174.232.151.370 / 10 = 17.423.215.137$$

Jadi persamaan trend $Y^1 = 96.193.877.369 + 17.423.215.137 X$

Perkembangan tingkat laba yang diperoleh PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta, menunjukkan bahwa semakin meningkat kontribusinya sebagai pusat laba. Peningkatan laba sebelum pajak dari tahun ke tahun berarti PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta prestasi ekonominya baik.

Untuk lebih memperjelas peningkatan prestasi ekonomi PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta dapat dilihat pada gambar berikut ini :

**Gambar 5.2 : Prestasi Ekonomi PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta
(dalam milyaran rupiah)**



Dari perhitungan trend tampak bahwa nilai b positif, yang berarti garis trend naik. Ini menunjukkan tingkat perolehan laba setelah pajak semakin meningkat dari tahun ke tahun.

Setelah mengetahui prestasi ekonomi dari PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta, kemudian membandingkan antara realisasi dengan target yang telah ditetapkan. Perbandingan antara realisasi dengan target digunakan untuk mengevaluasi perkembangan pusat laba tersebut selama periode 1993 sampai dengan 1998.

Tabel 5.12 : Perbandingan antara realisasi dengan target tahun 1993

	realisasi (rupiah)	target (rupiah)	r/t x 100%
Pendapatan usaha	60.252.438.702	54.284.687.000	110 %
Beban usaha :	8.801.347.405	12.189.365.000	72 %
pembelian tenaga listrik	0	0	
bahan bakar dan minyak pelumas	0	0	
pemeliharaan	102.479.432	3.301.192.000	33 %
kepegawaian	2.331.669.216	3.034.871.000	77 %
penyusutan aktiva tetap	4.479.492.474	4.817.406.000	93 %
lain-lain	887.706.283	1.035.896.000	86 %
laba(rugi) usaha	51.451.091.297	42.095.322.000	123 %
Pendapatan (beban) lain-lain			
pendapatan	102.677.943	-	
beban	(225.693.698)	(393.363.000)	
laba (rugi) sebelum Pph badan	51.328.075.542	41.701.959.000	123 %
laba (rugi) setelah Pph badan	51.328.075.542	41.701.959.000	123 %

Perbandingan antara realisasi dengan target pada tahun 1993 menunjukkan bahwa :

- a. Pendapatan yang dihasilkan melebihi target yang ditetapkan, yaitu sebesar 110 % atau 10 % di atas target. Ini berarti, PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta pada tahun 1993 kinerjanya baik dalam memperoleh pendapatannya.

- b. Beban usaha yang dikeluarkan dapat ditekan sebesar 28 % atau 72 % dari yang ditargetkan.
- c. Peningkatan perolehan pendapatan dan penurunan pengeluaran biaya usaha terhadap target, mengidentifikasi bahwa laba yang diperoleh pada tahun tersebut akan melebihi target. Pada tahun 1993 laba yang diperoleh sebesar 123 %, perolehan laba ini menunjukkan bahwa kinerja pusat laba baik, karena dapat memenuhi apa yang menjadi tanggung jawabnya.

Jadi kinerja pada tahun 1993 baik, karena mampu memperoleh pendapatan sesuai target dan mampu mengendalikan biaya, sehingga laba yang diperoleh menjadi lebih besar daripada target.

Tabel 5.13 : Perbandingan antara realisasi dengan target tahun 1994

	realisasi (rupiah)	target (rupiah)	r/t x 100%
Pendapatan usaha	71.764.042.462	82.723.885.000	87 %
Beban usaha :	10.548.147.206	15.131.458.000	70 %
pembelian tenaga listrik	0	0	
bahan bakar dan minyak pelumas	0	0	
perneliharaan	1.559.344.241	2.919.844.000	53 %
kepegawaian	2.708.451.669	4.016.596.000	67 %
penyusutan aktiva tetap	5.025.810.154	6.927.420.000	73 %
lain-lain	1.254.541.242	1.267.598.000	98 %
laba(rugi) usaha	61.215.895.256	67.592.427.000	90 %
Pendapatan (beban) lain-lain			
pendapatan	424.495.515	-	
beban	(262.095.096)	(1.040.096.000)	
laba (rugi) sebelum Pph badan	61.378.295.675	66.552.331.000	92 %
laba (rugi) setelah Pph badan	61.378.295.675	66.552.331.000	92 %

Tabel perbandingan antara realisasi dengan target tahun 1994, digunakan untuk menunjukkan persentase pencapaian dalam memenuhi target yang telah ditetapkan.

Perbandingan pada tabel diatas menunjukkan bahwa tingkat pencapaiannya dari :

- a. Pendapatan usaha sebesar 87 %. Pencapaian ini berarti dalam menjalankan kegiatan operasinya PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta mampu memperoleh pendapatan sebesar 87 % dari yang ditargetkan. Perolehan pendapatan ini berarti tidak mampu memenuhi target yang telah deitetapkan.
- b. Beban usaha sebesar 70 %. Untuk menjalankan kegiatan operasinya, PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta menggunakan biaya sebesar 70 % dari yang ditargetkan, yang berarti mampu menekan biaya sebesar 30 %.
- c. Laba usaha sebesar 92 %. Pencapaian ini berarti dalam kegiatan operasi pada tahun 1994 mampu memperoleh laba sebesar 92 % dari yang ditargetkan.

Jadi secara keseluruhan, pada tahun 1994 kinerja kurang baik karena laba yang diperoleh kurang dari target yang telah ditetapkan.

Tabel 5.14 : Perbandingan antara realisasi dengan target tahun 1995

	realisai (rupiah)	target (rupiah)	r/t x 100%
Pendapatan usaha	97.572.425.050	91.800.133.000	106 %
Beban usaha :	15.454.009.152	18.778.875.000	82 %
pembelian tenaga listrik	0	0	
bahan bakar dan minyak pelumas	0	0	
pemeliharaan	3.086.730.872	6.572.545.000	47 %
kepegawaian	4.186.849.485	4.777.198.000	87 %
penyusutan aktiva tetap	6.386.425.275	5.378.142.000	118 %
lain-lain	1.594.003.520	2.050.990.000	77 %
laba(rugi) usaha	82.118.415.898	73.021.258.000	112 %
Pendapatan (beban) lain-lain	49.455.128	(1.164.198.000)	
pendapatan	641.836.491		
beban	(592.381363)	(1.164.198.000)	
laba (rugi) sebelum Pph badan	82.167.871.026	71.857.060.000	114 %
laba (rugi) setelah Pph badan	82.167.871.026	71.857.060.000	114 %

Realisasi tahun 1995 menunjukkan bahwa :

- a. Pendapatan melebihi target. Pendapatan yang diperoleh sebesar 106 % atau 6 % diatas target yang ditetapkan. Hal ini berarti kinerjanya dapat dikatakan baik karena mampu memenuhi apa yang menjadi tanggung jawabnya.
- b. Beban usaha yang dikeluarkan kurang dari yang ditargetkan yaitu sebesar 82 %, yang berarti PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta mampu menekan pengeluaran untuk biaya sebesar 18 %.
- c. Laba yang diperoleh sebesar 114 %, apabila dibandingkan dengan target maka realisasinya lebih 14 %, ini berarti pusat laba tersebut mampu memenuhi tanggung jawabnya untuk memperoleh laba sesuai yang ditargetkan.

Jadi pada tahun 1995 kinerja secara keseluruhan yaitu dalam memperoleh pendapatan, mengendalikan biaya dan perolehan laba dapat dikatakan baik.

Tabel 5.15 : Perbandingan antara realisasi dengan target tahun 1996

	realisai (rupiah)	target (rupiah)	r/t x 100%
Pendapatan usaha	110.987.023.951	104.279.638.000	106 %
Beban usaha :	17.440.414.544	20.927.369.000	83 %
pembelian tenaga listrik	0	0	
bahan bakar dan minyak pelumas	0	0	
pemeliharaan	2.158.514.369	5.072.898.000	43 %
kepegawain	5.548.503.477	6.390.015.000	87 %
penyusutan aktiva tetap	7.994.881.166	6.313.166.000	13 %
lain-lain	1.738.515.532	3.151.290.000	55 %
laba(rugi) usaha	93.546.609.407	83.352.269.000	112 %
Pendapatan (beban) lain-lain	204.029.172	(1.422.078.000)	
pendapatan	859.549.767	-	
beban	(655.520.595)	(1.422.078.000)	
laba (rugi) sebelum Pph badan	93.750.638.579	81.930.191.000	114 %
laba (rugi) setelah Pph badan	93.750.638.579	81.930.191.000	114 %

Pada tahun 1996 perbandingan antara realisasi dengan target menunjukkan bahwa :

- a. Pendapatan usaha PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta melebihi yang ditargetkan yaitu sebesar 6 %. Ini berarti kinerjanya baik dalam menghasilkan pendapatan.
- b. Biaya usaha yang terjadi kurang dari target yaitu sebesar 17 %. Ini berarti PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta mampu menekan biaya usahanya.
- c. Laba yang diperoleh lebih dari yang ditargetkan yaitu sebesar 14 %. Ini berarti mampu memenuhi tanggung jawabnya sebagai pusat laba.

Jadi secara keseluruhan pada tahun 1996 PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta memiliki kinerja yang baik dalam mengendalikan pendapatan, memperoleh pendapatan dan laba.

Tabel 5.12 : Perbandingan antara realisasi dengan target tahun 1997

	realisasi (rupiah)	target (rupiah)	r/t x 100%
Pendapatan usaha	128.718.237.894	129.199.450.000	99 %
Beban usaha :	20.866.747.896	28.878.765.000	72 %
pembelian tenaga listrik	0	0	
bahan bakar dan minyak pelumas	0	0	
pemeliharaan	3.22.464.984	5.756.376.000	56 %
kepegawaian	6.408.877.158	5.325.478.000	120 %
penyusutan aktiva tetap	9.243.476.653	15.383.980.000	60 %
lain-lain	1.991.929.101	2.412.931.000	83 %
laba(rugi) usaha	107.851.489.998	100.320.685.000	107 %
Pendapatan (beban) lain-lain	537.059.384	(825.992.000)	
pendapatan	689.986.926		
beban	(152.927.542)	(825.992.000)	
laba (rugi) sebelum Pph badan	108.388.549.382	99.494.693.000	109 %
laba (rugi) setelah Pph badan	108.388.549.382	99.494.693.000	109 %

Perbandingan antara realisasi dengan target pada tahun 1997 menunjukkan bahwa persentase tingkat pencapaian dari :

- a. Pendapatan usaha sebesar 99 %, yang berarti realisasi pendapatan hanya memenuhi 99 % dari yang ditargetkan. Pencapaian ini dapat dikatakan baik karena mendekati target yang ditetapkan.
- b. Beban operasi yang ditanggung sebesar 72 % yang berarti kurang dari yang ditargetkan. Pengendalian biaya ini dapat dikategorikan baik karena mampu menekan biaya sebesar 18 %.
- c. Berdasarkan indikasi perolehan pendapatan dan pengeluaran biaya, maka akan dengan mudah mengetahui pencapaian laba perusahaan akan memenuhi target yang ditetapkan. Perolehan laba sebesar 109 % berarti pusat laba tersebut mampu memenuhi secara baik apa yang menjadi tanggung jawabnya.

Jadi secara keseluruhan kinerja pada tahun 1997 menunjukkan kinerja yang baik karena mampu mengendalikan biaya, dan meningkatkan pendapatan dan laba.

Tabel 5.17 : Perbandingan antara realisasi dengan target tahun 1998

	realisasi (rupiah)	target (rupiah)	r/t x 100%
Pendapatan usaha	156.143.556.294	151.906.642.000	103 %
Beban usaha :	24.181.300.966	23.874.752.000	101 %
pembelian tenaga listrik	0	0	
bahan bakar dan minyak pelumas	0	0	
pemeliharaan	4.309.329.439	3.649.789.000	118 %
kepegawaian	6.374.626.703	5.438.299.000	117 %
penyusutan aktiva tetap	10.630.515.653	12.471.535.000	85 %
lain-lain	2.866.829.171	2.315.129.000	124 %
laba(rugi) usaha	131.962.255.328	128.031.890.000	103 %
Pendapatan (beban) lain-lain	3.321.776.854	(640.655.000)	
pendapatan	3.534.829.659		
beban	(213.052.805)	(640.655.000)	
laba (rugi) sebelum Pph badan	135.284.032.182	127.391.235.000	106 %
laba (rugi) setelah Pph badan	135.284.032.182	127.391.235.000	106 %

Tahun 1998 perbandingan antara realisasi dengan target menunjukkan bahwa dalam :

- a. Memperoleh pendapatan sesungguhnya, PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta melebihi apa yang telah ditargetkan sebelumnya. Pendapatan yang diperoleh sebesar 103 % atau 3 % diatas target yang ditetapkan.
- b. Biaya operasi yang harus dikeluarkan sebesar 101 % yang berarti melebihi target yang ditetapkan. Pengeluaran untuk biaya ini dapat dikategorikan baik, karena hampir mendekati target.
- c. Perolehan laba sebesar 106 % meskipun tidak dapat menekan pengeluaran untuk biaya operasinya, PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta mampu memperoleh laba sebesar 6 % diatas target. Pencapaian ini berarti kinerjanya dapat dikatakan baik.

Secara keseluruhan pada tahun 1998 kinerja manajer dalam memimpin unit organisasinya baik. Indikasi ini tampak pada perolehan labanya yang melebihi target yang ditetapkan.

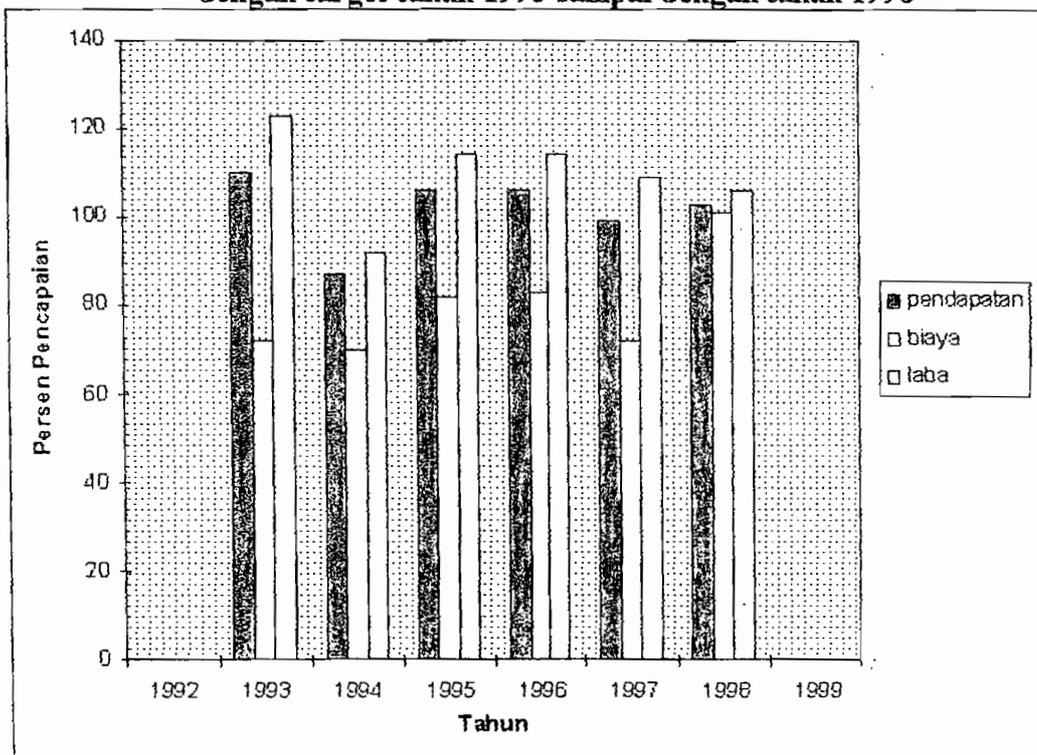
Setelah diketahui perbandingan antara realisasi dengan target setiap tahunnya, kemudian dibuat suatu tabel yang menunjukkan rata-rata pencapaian tingkat perolehan pendapatan usaha, biaya yang dikeluarkan, dan laba yang dihasilkan. Tabel ini digunakan untuk menunjukkan bagaimana pola kenaikan atau penurunan laba, pendapatan dan biaya terhadap target.

Tabel 5.18: Tabel persentase pencapaian pendapatan, biaya dan laba dari tahun 1993 sampai dengan tahun 1998

Tahun	Persentase Pencapaian $r/t \times 100\%$		
	Pendapatan Usaha	Biaya	Laba sebelum pajak
1993	110 %	72 %	123 %
1994	87 %	70 %	92 %
1995	106 %	82 %	114 %
1996	106 %	83 %	114 %
1997	99 %	72 %	109 %
1998	103 %	101 %	106 %

Setelah mengetahui tingkatan perbandingan antara realisasi dengan target, kemudian untuk lebih memperjelas lagi, tampak pada gambar berikut ini :

Gambar 5.3 : Persentase pencapaian pendapatan, biaya, laba antara realisasi dengan target tahun 1993 sampai dengan tahun 1998



Pada gambar perbandingan antara realisasi dengan target di atas, pada tahun 1994 kinerjanya kurang baik karena kurang mampu memenuhi target yang telah ditetapkan. Pada tahun 1998, pada tabel menunjukkan biaya yang dikeluarkan melebihi target yang ditetapkan. Tetapi secara keseluruhan dari perbandingan antara realisasi dengan target, PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta kinerja sebagai pusat laba dapat dikatakan baik.

BAB VI

KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Hasil analisis data dan pembahasan memberikan gambaran mengenai kinerja manajer yang memimpin suatu unit kerja. Gambaran kinerja manajer dari PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta sebagai salah satu pusat laba dari PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah, tampak pada kesimpulan yang akan dikemukakan berikut ini:

A. Kesimpulan

1. Dari diskripsi data dapat diketahui bahwa konsep laba yang diterapkan sebagai tolok ukur penilaian kinerja manajer PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta adalah konsep laba setelah pajak. Konsep laba yang diterapkan relevan apabila digunakan untuk menilai prestasi ekonomi, tetapi tidak relevan apabila digunakan untuk menilai prestasi manajemen. Relevan atau tidaknya suatu konsep laba yang digunakan untuk menilai suatu prestasi, tergantung pada jenis prestasi yang akan dinilai. Seperti, laba setelah pajak digunakan untuk menilai prestasi manajemen, ini tidak relevan karena untuk menilai jenis prestasi ini biaya yang harus dikurangkan terhadap pendapatan hanya terbatas pada biaya- biaya yang dapat dikendalikan, baik itu biaya variabel ataupun biaya tetap. Keterkendalian biaya oleh manajer menggambarkan kemampuan manajer tersebut dalam menggunakan sumber-sumber yang ada dibawah wewenang dan pengendaliannya. Apabila penilaian ini menggunakan laba sebelum pajak, maka

memasukkan juga unsur biaya lain yang mana biaya tersebut tidak dapat dikendalikan oleh manajer yang dinilai prestasinya. Dengan demikian, PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah tidak melakukan penilaian prestasi manajemen, tetapi lebih pada penilaian prestasi ekonomi.

2. Kinerja manajer pusat laba dapat dinilai prestasi manajemen maupun prestasi ekonominya. Penilaian prestasi manajemen PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta menggunakan konsep laba terkendali menunjukkan bahwa setiap tahunnya laba terkendali yang diperoleh semakin meningkat dari tahun ke tahun. Perbandingan antara laba terkendali dengan pendapatan dan biaya terkendali menunjukkan bahwa pada tahun 1994 persentase perbandingannya lebih tinggi yaitu 92,04 % dibandingkan tahun 1995,1996,1997 dan 1998, dan perbandingan antara biaya terkendali dengan pendapatan menunjukkan persentase yang paling kecil yaitu 7.96 % . Dari perhitungan trend, menunjukkan nilai slope (b) positif, yang berarti ditahun mendatang prestasi manajemen mempunyai kecenderungan yang semakin meningkat. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa prestasi manajemen PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta tahun 1994 sampai tahun 1998 secara umum dapat dikatakan semakin baik. Penilaian prestasi ekonomi PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta menggunakan konsep laba sebelum pajak menunjukkan setiap tahunnya laba sebelum pajak mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Perbandingan antara laba sebelum pajak dengan pendapatan dan biaya dengan pendapatan menunjukkan bahwa pada tahun 1994 persentase perbandingannya lebih

baik dibanding tahun 1995,1996,1997 dan tahun 1998. Dikatakan lebih baik karena perbandingan antara pendapatan dengan laba menunjukkan persentase yang lebih tinggi yaitu 85 %. Persentase perbandingan antara biaya dengan pendapatan menunjukkan persentase yang paling rendah yaitu 15 %. Dari hasil perhitungan trend menunjukkan nilai slope (b) positif, yang berarti di tahun mendatang mempunyai prestasi ekonomi yang cenderung meningkat. Hasil perbandingan antara realisasi dengan target, pendapatan, biaya dan laba menunjukkan bahwa pada tahun 1995 paling baik dalam pencapaian target, yang berarti manajer pada tahun tersebut lebih mampu memenuhi sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

B. Keterbatasan

Dalam melakukan penelitian maupun penyusunan laporan tidak dapat lepas dari keterbatasan-keterbatasan. Keterbatasan yang dihadapi dan merupakan kendala adalah sebagai berikut :

1. Informasi tentang terkendali atau tidak terkendalinya biaya tidak ada dalam informasi penjelasan atas laporan rugi laba , sehingga penulis mengklasifikasikan berdasarkan literatur yang ada.
2. Dalam mengklasifikasikan biaya terkendali dan tidak terkendali, ada beberapa biaya yang seharusnya tergolong ke dalam biaya terkendali tetapi dimasukkan ke dalam biaya tidak terkendali, ataupun sebaliknya. Hal ini karena kesulitan untuk

memisahkan dan jumlah tersebut tidak begitu material, sehingga tidak berpengaruh secara signifikan pada perhitungan untuk menilai prestasi manajemen maupun prestasi ekonominya.

C. Saran

Setelah melihat dan menganalisis data yang diperoleh maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :

1. Di dalam melaporkan kinerja perusahaan, perlu pengklasifikasian biaya berdasarkan terkendali atau tidak terkendalinya suatu biaya, karena bermanfaat untuk mengetahui tingkatan kemampuan manajer dalam memimpin dan mengerjakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.
2. Di dalam menilai kinerja manajer pusat laba, sebaiknya dilakukan pemisahan antara prestasi manajemen dengan prestasi ekonomi. Penilaian terhadap prestasi manajemen perlu dilakukan terutama untuk dijadikan motivasi bagi manajer pusat laba. Pemisahan ini perlu dilakukan karena manajer pusat laba dimungkinkan mempunyai prestasi manajemen yang baik, sementara prestasi ekonomi tidak begitu baik karena faktor diluar pengendaliannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N, dan Vijay Govindarajan. (1998). *Management Control Systems*. Ninth edition. Richard D. Irwin, Inc. Homewood. Illinois.
- Gordon, Shillinglaw.(1982). *Divisional Reporting and Transfer Pricing in Accountan Cost Handbook: A guide for Management Accounting*. Editor James Bullock, Donald E. Keller And Louis Vlasho. New York: John Wileyand Sons.
- Horngren, Charles T., Gary L. Sundem dan William O. Stratton (1999). *Introduction to Management Accounting*. Eleventh Edition. Prentice Hall International Inc.Upper Saddle River. New Jersey.
- Halim, Abdul. Ahmad Tjahjono dan Muh. Fakhri Husein. (1998). *Sistem Pengendalian Manajemen*. UPP AMP YKPN: Yogyakarta.
- Maciariello, Joseph A.(1989). *Management Control System*. Prentice Hall International Inc. Engle Wood Cliffs : New Jersey
- Mulyadi. (1991). *Akuntansi Biaya untuk Manajemen*. Edisi keempat. BPFE UGM : Yogyakarta.
- Mulyadi. (1993). *Akuntansi Manajemen (Konsep,Manfaat dan Rekayasa)* STIE YKPN : Yogyakarta.
- Rao T.V. (1986). *Penilaian Prestasi Kerja : Teori dan Praktek*. Edisi pertama. PT. Pustaka Binaman Pressindo : Jakarta
- Samsul, M. dan Mustofa. (1987). *Sistem Akuntansi, Pendekatan Manajerial*. Liberty: Yogyakarta.
- Simamora, Henry. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi I . STIE YKPN : Yogyakarta.
- Sugiri, Slamet. (1994). *Akuntansi Manajemen*. UPP AMP-YKPN: Yogyakarta
- Supriyanto, Y.(1995). *Anggaran Perusahaan, Perencanaan dan Pengendalian Laba*. STIE-YKPN : Yogyakarta.

Supriyono, R.A.(1988).*Manajemen Strategik dan Kebijakan Bisnis..* BPFE UGM.
Yogyakarta.

_____, (1991). *Akuntansi Manajemen II, Sistem Pengendalian Manajemen.*
Edisi pertama. Editor Mulyadi. STIE YKPN : Yogyakarta.

LAMPIRAN

DAFTAR PERTANYAAN

Pedoman Wawancara :

I. Gambaran Umum Perusahaan

A. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

1. Pendirian Perusahaan didirikan siapa, tahun berapa dan di mana ?
2. Letak Perusahaan
 - a. Dimana letak operasi perusahaan ?
 - b. Berdasarkan pertimbangan apakah pemilihan letak perusahaan ?
3. Bentuk Perusahaan
 - a. Perusahaan berbentuk badan hukum apa ?
 - b. Kalau PT, Siapa saja yang menjadi perseronya ?

B. Bagian Personalia

1. Meliputi apa sajakah program kerja bagian personalia ?
2. Masalah tenaga kerja
 - a. Berapa karyawan yang bekerja di Perusahaan ini ?
 - b. Bagaimana pengaturan jam kerja ?
 - c. Usaha-usaha apa yang dilakukan perusahaan untuk memajukan karyawan ?
3. Struktur Organisasi
 - a. Bagaimana struktur organisasinya ?
 - b. Tugas dan fungsi masing-masing bagian yang ada dalam struktur organisasi

4. **Administrasi**

a. **Sistem upah apa yang disepakati ?**

b. **Berapa upah maksimal dan minimal ?**

5. **Fasilitas-fasilitas yang dimiliki perusahaan**

a. **Adakah jaminan sosial untuk masa depan karyawan ?**

b. **Tunjangan apa saja yang diberikan perusahaan ?**

6. **Tujuan perusahaan**

a. **Apakah tujuan pendirian perusahaan ?**

II. **Bagian Operasi**

A. **Bahan Baku**

1. **Dari mana bahan baku diperoleh ?**

B. **Produk apa saja yang dihasilkan ?**

C. **Penyusunan anggaran**

1. **Bagaimana anggaran biaya produksi ?**

2. **Kapan penyusunan anggaran biaya produksi dilaksanakan ?**

3. **Bagaimana proses penyusunan anggaran biaya produksi ?**

4. **Bagaimana partisipasi manajer pusat laba dalam penyusunan anggaran ?**

5. **Apakah permasalahan dalam penyusunan anggaran ?**

6. **Bagaimana sistem pembayaran gaji dan upah karyawan bagian produksi ?**

D. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

1. Apakah perusahaan telah menggolongkan biaya produksi menurut terkendali tidaknya biaya oleh manajemen pusat laba ?
2. Kalau sudah, bagaimana penggolongan biaya tersebut ?
3. Dengan pedoman apa penggolongan tersebut ?
4. Kesulitan apa yang dihadapi dalam penggolongan biaya ?
5. Apa sifat laporan pertanggungjawaban biaya produksi ? (harian, mingguan, bulanan, tahunan)
6. Siapa yang menyusun laporan biaya produksi ?
7. Untuk siapa saja laporan pertanggungjawaban tersebut ?
8. Berisi apa saja laporan pertanggungjawaban tersebut ?
9. Bagaimana sistem pelaporannya ?

III. Bagian Pemasaran

A. Pemasaran

1. Bagaimana tahap-tahap pemasaran barang jadi ?
2. Berapa lama waktu yang diperlukan ?
3. Sarana penunjang apa saja yang digunakan ?
4. Produk apa saja yang dipasarkan ?

B. Penyusunan anggaran

1. Bagaimana anggaran biaya pemasaran ?



2. Kapan penyusunan anggaran biaya pemasaran dilaksanakan ?
3. Bagaimana proses penyusunan anggaran biaya pemasaran ?
4. Bagaimana partisipasi manajer pusat laba dalam penyusunan anggaran ?
5. Apa permasalahan dalam penyusunan anggaran ?
6. Bagaimana sistem pembayaran gaji dan upah karyawan bagian pemasaran ?

C. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

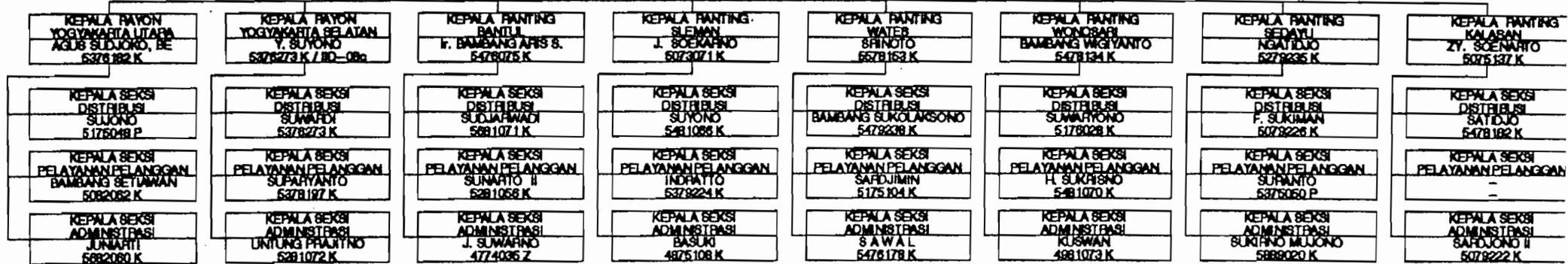
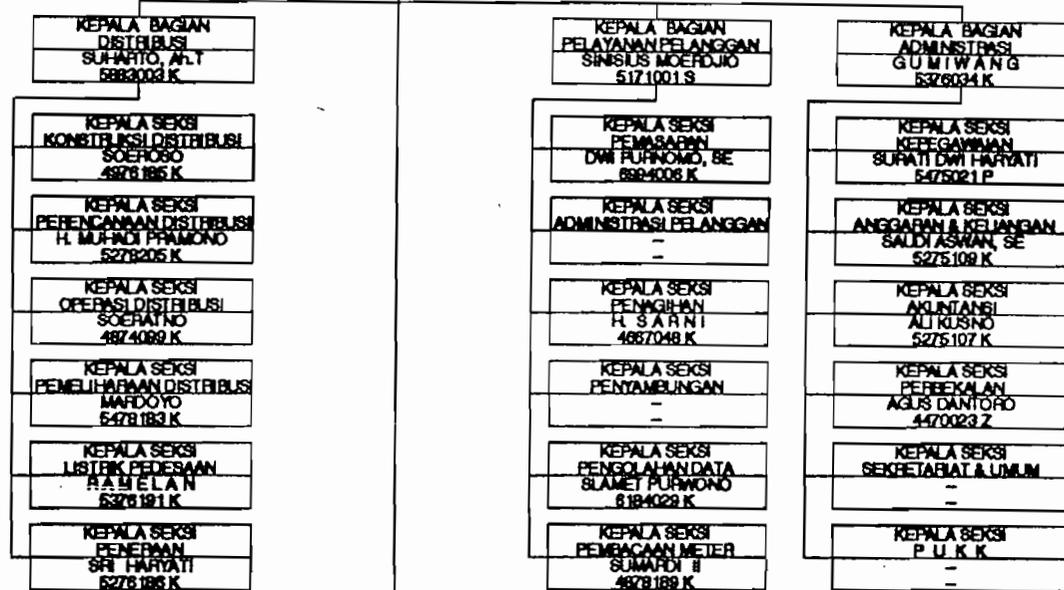
1. Apakah perusahaan telah menggolongkan biaya pemasaran menurut terkendali tidaknya biaya oleh manajemen pusat laba ?
2. Kalau sudah, bagaimana penggolongan biaya tersebut ?
3. Dengan pedoman apa penggolongan tersebut ?
4. Kesulitan apa yang dihadapi dalam penggolongan biaya ?
5. Apa sifat laporan pertanggungjawaban biaya pemasaran? (harian, mingguan, bulanan, tahunan)
6. Siapa yang menyusun laporan biaya pemasaran ?
7. Untuk siapa saja laporan pertanggungjawaban tersebut ?
8. Berisi apa saja laporan pertanggungjawaban tersebut ?
9. Bagaimana sistem pelaporannya ?

Dokumentasi :

- A. Laporan Keuangan Perusahaan
- B. Penjelasan atas Laporan Keuangan
- C. Bagan Struktur Organisasi
- D. Tabel Pengolongan tarif dasar listrik
- E. Tabel tarif dasar listrik.

STRUKTUR ORGANISASI

KEPALA CABANG
 H. ISHARIMANTO, BE
 5374063-K3



Lampiran : Rekapitulasi tenaga kerja PT. PLN (Pesero) Tahun 1999

No	Nama Unit	Pegawai			
		PT	TH	Honorer	Jumlah
I	Kantor Cabang				
1	Kepala cabang	1	-	-	1
2	Kepala Bagian Kontruksi Distribusi	1	-	-	1
3	Seksi Kontruksi Distribusi	7	-	-	7
4	Seksi Perencanaan Distribusi	9	-	-	9
5	Seksi Operasi Distribusi	17	1	-	18
6	Seksi Pemeliharaan Distribusi	7	-	-	7
7	Seksi Listrik Pedesaan	3	-	-	3
8	Seksi Peneraan	10	-	-	10
9	Kepala bagian Pelayanan Pelanggan	1	-	-	1
10	Seksi Pemasaran	5	-	-	5
11	Seksi Administrasi Pelanggan	5	-	-	5
12	Seksi penagihan	5	-	-	5
13	Seksi Penyambungan	2	-	-	2
14	Seksi Pengolahan Data	8	-	-	8
15	Seksi Pembacaan Meter	4	-	-	4
16	Kepala Bagian Administrasi	1	-	-	1
17	Seksi Kepegawaian	8	-	-	8
18	Seksi Anggaran dan Keuangan	8	-	-	8
19	Seksi Akuntansi	8	-	-	8
20	Seksi Perbekalan	7	-	-	7
21	Seksi Sekretariat dan Umum	14	4	7	25
22	Seksi PUKK	3	-	-	3
23	PDKB	11	-	-	11
	Sub Jumlah	145	5	7	157
II	Ranting Rayon				
1	Ranting Sleman	23	-	-	23
2	Ranting Bantul	23	-	-	23
3	Ranting Wates	20	1	-	21
4	Ranting Wonosari	23	-	-	23
5	Ranting Sedayu	17	-	-	17
6	Ranting Kalasan	21	-	-	21
7	Ranting Yogyakarta Selatan	26	-	-	26
8	Ranting Yogyakarta Utara	24	-	-	24
	Sub Jumlah	177	1	-	178
	Jumlah I + II	322	6	7	335

Keterangan:

- Pegawai Tetap : 316 orang
 - Satpam : 6 orang
 - Tenaga Harian : 3 orang

- Satpam T.H : 3 orang
 - Satpam Ex. ABRI : 7 orang

Jumlah : 335 orang

GOLONGAN TARIF DASAR LISTRIK

No.	Golongan Tarif	Batas Daya	Keterangan
1.	S-1/TR	220 VA	Tarif S-1 yaitu tarif untuk keperluan pemakai sangat kecil (tegangan rendah)
2.	S-2/TR	250 VA s/d 200 kVA	Tarif S-2 yaitu tarif untuk keperluan badan sosial kecil sampai dengan sedang (tegangan rendah)
3.	S-3/TM	201 kVA ke atas	Tarif S-3 yaitu tarif untuk keperluan badan sosial besar (tegangan menengah)
4.	R-1/TR	250 VA s/d 2.200 VA	Tarif R-1 yaitu tarif untuk keperluan rumah tangga kecil (tegangan rendah)
5.	R-2/TR	2.201 VA s/d 6.600 VA	Tarif R-2 yaitu tarif untuk keperluan rumah tangga menengah (tegangan rendah)
6.	R-3/TR	6.601 VA ke atas	Tarif R-3 yaitu tarif untuk keperluan rumah tangga besar (tegangan rendah)
7.	B-1/TR	250 VA s/d 2.200 VA	Tarif B-1 yaitu tarif untuk keperluan bisnis kecil (tegangan rendah)
8.	B-2/TR	2.201 VA s/d 200 kVA	Tarif B-2 yaitu tarif untuk keperluan bisnis sedang (tegangan rendah)
9.	B-3/TM	201 kVA ke atas	Tarif B-3 yaitu tarif untuk keperluan bisnis besar (tegangan menengah)
10.	B-4	-	Tarif B-4 yaitu tarif untuk keperluan sambungan sementara
11.	I-1/TR	450 VA s/d 13,9 kVA	Tarif I-1 yaitu tarif untuk keperluan industri kecil/rumah tangga (tegangan rendah)
12.	I-2/TR	14 kVA s/d 200 kVA	Tarif I-2 yaitu tarif untuk keperluan industri sedang (tegangan rendah)
13.	I-3/TM	201 kVA ke atas	Tarif I-3 yaitu tarif untuk keperluan industri menengah (tegangan menengah)
14.	I-4/TT	30.000 kVA ke atas	Tarif I-4 yaitu tarif untuk keperluan industri besar (tegangan tinggi)
15.	P-1/TR	250 VA s/d 200 kVA	Tarif P-1 yaitu tarif untuk keperluan gedung kantor Pemerintah kecil sampai dengan sedang (tegangan rendah)
16.	P-2/TM	201 kVA ke atas	Tarif P-2 yaitu tarif untuk keperluan gedung kantor Pemerintah besar (tegangan menengah)
17.	P-3/TR	-	Tarif P-3 yaitu tarif untuk keperluan penerangan jalan umum (tegangan rendah)

Keterangan :

- TR = Tegangan Rendah
- TM = Tegangan Menengah
- TT = Tegangan Tinggi

Lampiran : Tarif Dasar Listrik terhitung mulai tanggal 5 Mei 1998

No.	Golongan Tarif	Batas Daya	Biaya Beban (Rp/kVA/bulan)	Biaya Pemakaian (Rp/kMh)
1	S-1/TR	220 VA		*)
2	S-2/TR	250 VA s/d 200 kVA	14.000	1)
3	S-3/TM	201 kVA ke atas	15.500	WBP=K x 98.00 LWBP = 98.00
4	R-1/TR	250 VA s/d 2.200 VA	11.500	2)
5	R-2/TR	2.201 VA s/d 6.600 VA	17.000	230.00
6	R-3/TR	6.601 VA ke atas	18.500	310.50
7	B-1/TR	250 VA s/d 2.200 VA	16.500	3)
8	B-2/TR	2.201 VA s/d 200 kVA	19.000	4)
9	B-3/TM	201 kVA ke atas	16.500	WBP = K x 165.00 LWBP = 165.00
10	B-4	-	-	900.00 **)
11	I-1/TR	450 VA s/d 13.9 kVA	17.000	5)
12	I-2/TR	14 kVA s/d 200 kVA	18.000	WBP = K x 125.00 LWBP = 125.00
13	I-3/TM	201 kVA ke atas	16.000	WBP = 6) LWBP = 140.00
14	I-4/TT	30.000 kVA ke atas	15.500	136.00
15	P-1/TR	250 VA s/d 200 kVA	17.000	184.00
16	P-2/TM	201 kVA ke atas	16.000	WBP = K x 121.00 LWBP = 121.00
17	P-3/TR	-	-	263.50

Keterangan :

- TR = Tegangan Rendah
- TM = Tegangan Menengah
- TT = Tegangan Tinggi
- Jam Nyala adalah kWh per bulan dibagi dengan kVA tersambung
- K = Faktor perbandingan antara WBP dengan LWBP sesuai dengan karakteristik beban kelistrikan setempat yang ditetapkan oleh menteri pertambangan dan energi.
- WBP = Waktu Beban Puncak
- LWBP = Luar Waktu Beban Puncak

***) Tarif S-1 Abonemen**

Golongan Tarif	Batas Daya	Harga Langganan Rp/bulan
S-1	220 V	9.800

****) Tarif Maksimum**

- 1) < 60 jam nyala per bulan = Rp 109.50/kWh
- > 60 jam nyala per bulan = Rp 167.00/kWh
- 2) s/d 20 kWh per bulan = Rp 109.00/kWh
- 21 kWh s/d 60 kWh per bulan = Rp 121.00/kWh
- di atas 61 kWh per bulan = Rp 149.50/kWh
- 3) < 120 jam nyala per bulan = Rp 201.00/kWh
- > 120 jam nyala per bulan = Rp 172.50/kWh
- 4) < 100 jam nyala per bulan = Rp 172.50/kWh
- > 100 jam nyala per bulan = Rp 155.50/kWh
- 5) < 80 jam nyala per bulan = Rp 119.50/kWh
- > 80 jam nyala per bulan = Rp 116.50/kWh
- 6) < 350 jam nyala per bulan = K x Rp 140.00/kWh
- > 350 jam nyala dari total kWh per bulan = Rp 140.00/kWh

Laporan Rugi Laba untuk periode yang berakhir 31 Desember
1998, 1997, 1996, 1995, 1994

Keterangan	1998	1997	1996	1995	1994
A. Pendapatan Usaha	156.143.556.294	128.718.237.894	110.987.023.951	97.572.425.050	71.764.042.462
1. Penjualan tenaga listrik	152.883.183.925	125.676.431.800	108.233.334.830	95.305.667.375	69.927.777.370
2. Penyabungan Pelanggan	2.900.155.729	2.704.450.557	2.322.096.145	1.946.478.661	1.311.015.398
3. Lain-lain	360.216.640	337.355.537	431.592.976	320.289.014	525.249.694
B. Beban Usaha	24.181.300.966	20.866.747.896	17.440.414.544	15.454.009.152	10.548.147.206
1. Pembelian tenaga listrik	0	0	0	0	0
2. Bahan bakar dan pelumas	0	0	0	0	0
3. Beban pemeliharaan	4.309.329.439	3.222.464.984	2.158.514.369	3.086.730.872	1.559.344.241
a. Pemakaian material	2.909.218.802	1.703.779.660	1.055.569.646	1.633.100.208	715.370.577
b. Jasa borongan	1.400.110.637	1.518.685.324	1.102.944.723	1.433.630.664	843.973.664
4. Kepegawaian	6.374.626.703	6.408.877.158	5.548.503.477	4.186.849.485	2.708.451.669
a. Gaji dan upah	2.011.296.086	2.504.059.370	4.575.358.492	3.672.775.171	2.325.397.416
b. Tunj. komp. karya dan jabatan	1.052.248.189	1.045.807.773	0	0	0
c. Jasa produksi	279.805.480	881.813.520	0	0	0
d. Iuran perusahaan	163.925.439	185.055.624	0	0	250.761.058
e. Tunjangan lain-lain	2.069.904.476	1.021.191.401	0	0	0
f. Cuti dan lain-lain	797.447.033	770.949.470	973.144.985	514.074.314	383.054.253
5. Penyusutan	10.630.515.653	9.243.476.653	7.994.881.166	6.586.425.275	5.025.810.054
a. Bangunan gedung, kayu dan kelengkapan bangunan	93.854.040	89.950.676	88.046.056	86.544.670	67.931.928
b. Saluran air dan perlengkapan	2.713.092	2.713.092	2.713.092	0	0
c. Jalan sepur samping	348.348	348.348	348.348	0	0
d. Turbo generator, kelengkapan	0	0	0	0	0
e. Instalasi dan mesin	4.753.332	4.753.332	4.753.332	4.753.332	4.753.332
f. Reaktor nuklir	0	0	0	0	0
g. Perlengkapan penyaluran tenaga listrik	6.916.092	6.916.092	6.916.092	6.916.092	0
h. Jaringan distribusi	3.715.169.925	3.432.345.387	3.036.135.220	2.569.380.595	2.163.712.646
i. Gardu distribusi	1.471.630.205	1.058.152.001	791.340.474	649.913.103	510.158.355
j. Meter, saklar dan sambungan rumah	0	0	3.487.031.369	2.890.831.974	2.091.133.284
k. Perlengkapan lain distribusi	4.345.199.222	3.974.142.599	0	0	0
l. Perlengkapan pengolahan data	62.276.820	62.276.820	0	10.278.030	0

m. Perlengkapan transmisi data	0	0	0	0	0
n. Perlengkapan kemanusiaan.	67.981.172	60.367.089	0	0	0
o. Perlengkapan umum	755.923.824	458.507.871	395.966.841	261.898.724	105.685.046
p. Kendaraan bermotor	103.749.581	93.003.346	0	1.460.364	41.343.009
q. Material cadang	0	0	181.630.342	61.501.373	2.446.992
6. Biaya lain-lain	2.866.829.171	1.991.929.101	712.676.265	1.594.003.520	1.254.541.242
a. Honorarium	3.309.332	0	0	11.166.660	425.418
b. Pemakaian perkakas dan peralatan	26.392.320	14.270.400	0	0	0
c. Pengolahan data dan penagihan	2.138.806.522	761.344.881	473.781.792	809.467.002	635.717.049
d. Asuransi	0	0	0	0	0
e. Perjalanan dinas	91.077.332	104.247.311	96.717.397	183.982.333	148.822.201
f. Bi. penyisihan piutang	0	0	0	0	0
g. Bi. penyisihan material	0	0	0	0	0
h. Pemakaian listrik gas dan air	145.959.835	140.931.010	118.701.945	110.534.970	71.673.725
i. Pos, telegram dan telepon	93.019.711	91.763.348	102.677.190	122.150.513	83.960.817
j. Beban kendaraan	3.476.200	1.529.750	0	0	0
k. Bahan makanan dan konsumsi	50.855.736	4.963.800	82.285.247	92.538.824	63.046.043
l. Sewa gedung atau tanah	9.999.960	10.000.000	9.999.960	3.333.332	0
m. Alat dan keperluan kantor	71.546.147	67.719.797	113.912.806	82.811.629	35.265.126
n. Barang cetakan	177.629.705	176.774.714	142.363.564	129.101.817	124.783.365
o. Rupa-rupa pajak	15.049.836	0	17.072.388	13.130.431	8.475.837
p. Iuran, abonemen, iklan, penerbitan	11.157.650	26.325.950	4.130.700	6.638.090	2.603.980
q. Eksibisi/penerbitan	0	0	0	0	0
r. Bi. keamanan/hansip	18.639.160	0	11.762.340	23.923.110	21.495.227
s. Selisih dan lainnya	9.909.725	592.058.140	13.052.692	5.224.809	58.272.454
C. Laba Usaha	131.962.255.328	107.851.489.998	93.546.609.407	82.118.415.898	61.215.895.256
D. Pendapatan (beban) lain-lain	3.321.776.854	537.059.384	204.029.172	49.455.128	162.400.419
1. Pendapatan diluar usaha	3.534.829.659	689.986.926	385.767.975	641.836.491	424.495.515
a. Pendapatan jasa giro/bunga deposito	52.671.258	0	0	0	0
b. Pendapatan jasa-jasa	206.370.045	27.749.096	0	0	0
c. Pendapatan denda	0	0	0	0	0
d. Pendapatan PFK	127.315.038	19.121.718	0	0	0
e. Premi PPJU	0	0	0	0	0
f. Penjualan dokumen tender	0	0	0	0	0
g. lainnya	3.148.473.318	643.116.112	0	0	0
2. Beban pinjaman	0	0	0	0	0
3. Beban Pensiun	0	51.674.545	0	0	0

a. Bi. perawatan kesehatan	0	51.674.545	0	0	
b. Tunj. listrik, gas dan air	0	0	0	0	
4. Beban lain-lain	213.052.805	101.252.997	181.738.803	592.381.363	262.095.096
a. Beban penjualan aktiva tetap yang dihapus	3.521.287	74.481.132	0	0	0
b. Beban penjualan materil yang dihapus	0	0	0	0	0
c. Penelitian, pengembangan	0	0	0	0	0
d. Beban PFK	0	69.000	0	0	0
e. selisih dan lainnya	209.531.518	26.702.865	181.738.803	592.381.363	262.095.096
E. Laba (Rugi) sebelum pajak	135.284.032.182	108.388.549.382	93.750.638.579	82.167.871.026	61.378.295.675
F. PPh badan	0	0	0	0	0
G. Laba (Rugi) setelah PPh badan	135.284.032.182	108.388.549.382	93.750.638.579	82.167.871.026	61.378.295.675

Sumber: PT PLN (Persero) Cabang Yogyakarta

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama Lengkap : Martialis Budi Setyawan
Tempat dan Tanggal Lahir : Klaten, 4 Juni 1977
Jenis Kelamin : Laki - laki
Agama : Katholik
Tempat Tinggal : Jetis, Gatak, Ngawen, Klaten, Jawa Tengah
Nama Orang Tua : An. Wahono
Pendidikan :



1. Taman Kanak-Kanak Klaten (lulus tahun 1983)
2. SD Inpres Gatak Klaten (lulus tahun 1989)
3. SMP Pangudi Luhur I Klaten (lulus tahun 1992)
4. SMA Pangudi Luhur Van Lith Muntilan (lulus tahun 1995)
5. Universitas Sanata Dharma Yogyakarta (lulus tahun 2000)

Demikianlah daftar riwayat hidup ini saya buat dengan sesungguhnya.

Yogyakarta, 29 April 2000

Martialis Budi Setyawan