

**EVALUASI KINERJA PUSAT LABA DALAM
HUBUNGANNYA DENGAN TINGKAT PERTUMBUHAN
LABA
STUDI KASUS PADA PT. PLN (PERSERO) CABANG MAGELANG**

SKRIPSI

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



Oleh :

Rita Lestari Andayani

NIM : 982114201

NIRM : 980051121303120198

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2003**

Skripsi
EVALUASI KINERJA PUSAT LABA DALAM HUBUNGANNYA
DENGAN TINGKAT PERTUMBUHAN LABA
STUDI KASUS PADA PT. PLN (PERSERO) CABANG MAGELANG

Oleh :

Rita Lestari Andayani

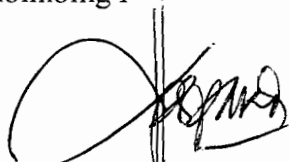
NIM : 982114201

NIRM : 980051121303120198

Telah disetujui oleh :

Pembimbing I

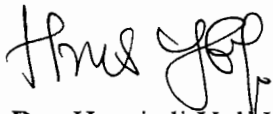
Tanggal 10 Oktober 2002



Drs. Y.P. Supardiyono, M.Si., Ak.

Pembimbing II

Tanggal 5 November 2002



Ir.Drs. Hansiadi Yuli H.,M.Si.,Ak.

Skripsi
EVALUASI KINERJA PUSAT LABA DALAM HUBUNGANNYA
DENGAN TINGKAT PERTUMBUHAN LABA
STUDI KASUS PADA PT. PLN (PERSERO) CABANG MAGELANG

Dipersiapkan dan ditulis oleh :

Rita Lestari Andayani

NIM : 982114201

NIRM : 980051121303120198

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji

Pada tanggal 22 Januari 2003

Dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

	Nama Lengkap	Tanda tangan
Ketua	Dra. YF. Gien A., M.M., Ak.	
Sekretaris	Ir. Drs. Hansiadi YH., M.Si., Ak.	
Anggota	Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Ak.	
Anggota	Ir. Drs. Hansiadi Yuli H., M.Si., Ak.	
Anggota	Drs. Edi Kustanto, M.M.	

Yogyakarta, 25 Januari 2003

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma

Dekan


Drs. Hg. Suseno TW., M.S.

MOTTO DAN HALAMAN PERSEMBAHAN

*Jadikanlah daku pembawa damai,
Bila terjadi kebencian,
Jadikanlah aku pembawa cinta kasih.
Bila terjadi penghinaan,
Jadikanlah aku pembawa pengampunan.
Bila terjadi perselisihan,
Jadikanlah aku pembawa kerukunan.
Bila terjadi kebimbangan,
Jadikanlah aku pembawa kepastian.
Bila terjadi kesesatan,
Jadikanlah aku pembawa kebenaran.
Bila terjadi kecemasan,
Jadikanlah aku pembawa harapan.
Bila terjadi kesedihan,
Jadikanlah aku sumber kegembiraan.
Bila terjadi kegelapan,
Jadikanlah aku pembawa terang.
(MB, Hal. 156)*

Skripsi ini dipersembahkan untuk :

-Hati Kudus Yesus

-Bunda Maria

-Bapak dan Ibu 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, 27 Februari 2003

Penulis,



Rita Lestari Andayani

ABSTRAK

EVALUASI KINERJA PUSAT LABA DALAM HUBUNGANNYA DENGAN TINGKAT PERTUMBUHAN LABA

Studi Kasus Pada PT. PLN (Persero) cabang Magelang

Rita Lestari Andayani
Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta
2002

Tujuan dari penelitian ini adalah (1) untuk mengetahui apakah konsep laba yang diterapkan PT. PLN (Persero) cabang Magelang relevan untuk menilai kinerja manajemen dan kinerja ekonomi, (2) untuk mengetahui apakah kinerja pusat laba pada PT. PLN (Persero) cabang Magelang sudah baik atau belum, (3) untuk mengetahui hubungan tingkat kinerja pusat laba dengan tingkat pertumbuhan laba.

Penelitian dilaksanakan di PT PLN (Persero) cabang Magelang. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data dilakukan dengan mendeskripsikan hasil temuan lapangan mengenai konsep laba yang diterapkan PT PLN (Persero) cabang Magelang, membandingkan konsep laba yang diterapkan PT PLN (Persero) Cabang Magelang dengan konsep laba berdasarkan teori, melakukan analisis kritis sehingga dapat diketahui apakah konsep laba yang diterapkan relevan bila digunakan untuk menilai kinerja manajemen maupun kinerja ekonomi, mengevaluasi perkembangan laba divisi tahun 1996 sampai dengan tahun 2000 dengan melihat kinerja manajemen maupun kinerja ekonomi, membandingkan antara anggaran pendapatan, biaya dan laba dengan realisasi pendapatan biaya dan laba, menghitung koefisien korelasi antara tingkat kinerja pusat laba dengan tingkat pertumbuhan laba dan melakukan pengujian hipotesis untuk membuktikan apakah ada hubungan antara tingkat kinerja pusat laba dengan tingkat pertumbuhan laba.

Dari hasil penelitian ini diperoleh bahwa (1) PT PLN (Persero) Cabang Magelang menerapkan konsep laba sebelum pajak, konsep laba ini relevan untuk menilai kinerja ekonomi tetapi tidak relevan untuk menilai kinerja manajemen, (2) kinerja pusat laba dari PT PLN (Persero) Cabang Magelang sudah baik, hal ini dilihat dari perhitungan trend kinerja manajemen dari tahun 1996 – 2000 yang menunjukkan nilai slope b positif dan garis trend memiliki kecenderungan semakin naik, demikian juga dengan perhitungan trend kinerja ekonomi dari tahun 1996 – 2000 menunjukkan nilai slope b positif dan garis trend memiliki kecenderungan semakin naik dan perbandingan antara anggaran dengan realisasi menunjukkan bahwa PT. PLN (Persero) Cabang Magelang mampu mencapai anggaran yang ditetapkan, (3) hubungan antara tingkat kinerja pusat laba dengan tingkat pertumbuhan laba menunjukkan hubungan erat dan positif. Uji hipotesis yang dilakukan menunjukkan bahwa H_0 ditolak maka H_a diterima artinya ada hubungan antara tingkat kinerja pusat laba dengan tingkat pertumbuhan laba.

ABSTRACT

An Evaluation on the Profit Center Performance in Relation with Profit Growth A Case Study at PT. PLN (Persero) Magelang Branch

Rita Lestari Andayani
Sanata Dharma University
Yogyakarta
2003

The objective of the study were (1) to the find out whether the concept of profit carried out by PT. PLN (Persero) Magelang branch was relevant to measure management and economic performance, (2) whether or not the PT. PLN (Persero) Magelang Branch, (3) the correlation between performance of profit center and the profit growth.

The research was conducted at PT. PLN (Persero) Magelang Branch. The data was collected using interview and documentation. Data was analyzed by describing the result of field observation on profit concept applied by PT. PLN (Persero) Magelang Branch, comparing profit concept applied and the profit concept theories, conducting critical analysis to find out the relevance of profit center to judge management performance and economic performance, evaluating the profit growth from 1996 to 2000 based on management performance and economic performance, calculating coefficient correlation between profit center performance and profit growth and conducting hypothesis testing to find out the correlation between profit center performance and profit growth.

The result of the research showed that (1) PT. PLN (persero) Magelang Branch applied the concept of earning before tax and the concept was relevant to measure economic performance but not relevant to measure management performance, (2) PT. PLN (Persero) Magelang Branch had good performance as reflected by the calculating management performance and economic performance from 1996-2000 which showed b slope value positive and the trend line tended to improve, and the comparison between budget and realization showed that PT. PLN (Persero) Magelang Branch was capable of reaching planned budget, (3) the correlation between profit center performance and profit growth showed positive correlation. Hypothesis test carried out showed that H_0 was rejected and H_a was accepted meaning that there was a correlation between profit center performance and profit growth.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus Atas KasihNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

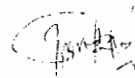
Skripsi ini disusun dalam rangka menyelesaikan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak dapat terselesaikan tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak, baik yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih kepada :

1. Bapak Drs.Hg.Suseno TW.,M.S selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
2. Bapak Drs.YP.Supardiyono,M.Si.,Ak sebagai Pembimbing I yang telah dengan sabar membimbing penulis sehingga mampu menyelesaikan skripsi ini.
3. Bapak Ir.Drs.Hansiadi Yuli H.,M.Si.,Ak sebagai Pembimbing II yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak Drs.Edi Kustanto,M.M yang telah memberi masukan dan saran kepada penulis berkaitan dengan evaluasi kinerja pusat laba.
5. Ibu Endang sebagai kepala bagian akuntansi dan seluruh karyawan PT. PLN (Persero) Cabang Magelang yang telah memberi kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian.
6. Bapak & Ibu Dosen Fakultas Ekonomi USD dan staff sekretariat FE yang telah membantu penulis selama kuliah.

7. Bapak dan Ibu, atas doa dan limpahan kasih yang selalu diberikan untukku.
 8. Pak 'Wa dan Biyung Sarni, Mak 'Ju, Pak Sabar dan Kusil, terimakasih atas doa, dorongan dan semangat yang diberikan.
 9. Nening, atas semangat, bantuan dan doanya. Terima kasih kamu tidak pernah bosan menemaniku.
 10. Teman-temanku Di Brojodento 8 (Niken, m'Uci, Dyah, Wiwin, Kak Mon, Adek, Eppie, Hanani, Yayuk) atas kebersamaan dan semangat yang selalu kalian berikan.
 11. Teman-temanku Akt'98 kelas C (Nita, Wahyu, Erna, Fosa, Tutik, Yati, Mini, Lilin, Nawang dan lainnya yang tidak dapat disebutkan satu persatu) untuk persahabatannya.
 12. M'Novi, m'Fajar, m'Reza, mas Gobet, kang 'Tho, mas Heri, Steppa (disketmu yang ditempat Nening tak pakai, sorry nggak bilang) untuk semua bantuan, doa dan semangatnya.
 13. Untuk semua pihak-pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu
- Penulis menyadari bahwa skripsi ini belum sempurna, oleh karena itu segala kritik dan saran sangat diharapkan dan akan dipertimbangkan dengan senang hati demi kesempurnaan skripsi ini.

Yogyakarta, 27 Februari 2003



Penulis.



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian	3
D. Manfaat Penelitian	4
E. Sistematika Penulisan	4

BAB II TINJAUAN PUSTAKA	6
A. Organisasi Perusahaan.....	6
1. Pengertian Organisasi Perusahaan.....	6
2. Bentuk Organisasi Perusahaan.....	6
B. Diversifikasi.....	8
C. Desentralisasi.....	9
D. Divisionalisasi.....	11
1. Keuntungan dan Kesulitan Divisionalisasi.....	12
2. Penggolongan Divisionalisasi.....	13
E. Pusat Pertanggungjawaban.....	15
1. Pengertian Pusat Pertanggungjawaban.....	15
2. Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban.....	16
F. Pusat Laba.....	18
1. Pengertian Pusat Laba.....	18
2. Bentuk-bentuk Lain Pusat Laba.....	18
3. Penilaian Kinerja Pusat Laba.....	21
4. Permasalahan Dalam Penilaian Kinerja Pusat Laba.....	27
5. Faktor-faktor yang Digunakan Untuk Menilai Kinerja Pusat Laba.....	28
BAB III METODE PENELITIAN.....	32
A. Jenis Penelitian	32
B. Tempat dan Waktu Penelitian	32
1. Tempat Penelitian.....	32
2. Waktu Penelitian.....	32
C. Subjek dan Objek Penelitian.....	32

1. Subjek Penelitian	32
2. Objek Penelitian.....	32
D. Data Yang Dibutuhkan.....	32
E. Teknik Pengumpulan Data	33
F. Teknik Analisis Data	34
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	38
A. Sejarah Singkat PT. PLN (Persero)	40
B. Maksud, Tujuan dan Misi Didirikan PLN.....	43
C. Struktur Organisasi	44
D. Personalia	50
BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	52
A. Penerapan Konsep Laba.....	52
B. Kinerja Pusat Laba.....	61
1. Penilaian Kinerja Manajemen PT. PLN (Persero) Cabang Magelang.....	61
2. Penilaian Kinerja Ekonomi PT. PLN (Persero) Cabang Magelang.....	68
C. Hubungan Tingkat Kinerja Pusat Laba dengan Pertumbuhan Laba Pada PT. PLN (Persero) Cabang Magelang	85
BAB VI PENUTUP	90
A. Kesimpulan	90
B. Keterbatasan Penelitian	92
C. Saran	92
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel V.1 Laporan Laba rugi PT.PLN (Persero) Cabang Magelang.....	53
Tabel V.2 Perbandingan konsep laba berdasarkan teori dengan konsep laba berdasarkan kantor cabang.....	60
Tabel V.3 Klasifikasi biaya terkendali PT. PLN (Persero) Cabang Magelang.....	63
Tabel V.4 Perhitungan laba terkendali PT. PLN (Persero) Cabang Magelang.....	64
Tabel V.5 Perbandingan laba terkendali dengan pendapatan dan biaya terkendali dengan pendapatan.....	66
Tabel V.6 Perhitungan trend prestasi manajemen.....	67
Tabel V.7 Perhitungan laba sebelum pajak.....	69
Tabel V.8 Perbandingan laba sebelum pajak dengan pendapatan dan biaya dengan pendapatan	71
Tabel V.9 Perhitungan trend prestasi ekonomi.....	72
Tabel V.10 Perbandingan anggaran dengan realisasi tahun 1996.....	75
Tabel V.11 Perbandingan anggaran dengan realisasi tahun 1997.....	77
Tabel V.12 Perbandingan anggaran dengan realisasi tahun 1998.....	79
Tabel V.13 Perbandingan anggaran dengan realisasi tahun 1999.....	81
Tabel V.14 Perbandingan anggaran dengan realisasi tahun 2000	83
Tabel V.15 Data tingkat kinerja pusat laba dengan tingkat pertumbuhan laba.....	85
Tabel V.16 Perhitungan koefisien korelasi antara tingkat kinerja pusat laba dengan tingkat pertumbuhan laba.....	86

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 3.1 Daerah penerimaan dan penolakan hipotesis nihil	37
Gambar 5.1 Trend kinerja manajemen.....	68
Gambar 5.2 Trend kinerja ekonomi.....	73
Gambar 5.3 Daerah penerimaan dan penolakan hipotesis nihil	88

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan merupakan bentuk organisasi produksi yang menghasilkan barang atau jasa dengan tujuan memperoleh laba. Agar tujuan perusahaan dapat tercapai diperlukan pengelolaan manajemen yang baik dan handal. Oleh karena itu pihak manajemen harus mempunyai pandangan dan sikap profesional untuk memajukan dan meningkatkan hasil yang telah dicapainya. Pandangan dan sikap profesional harus tampak dalam kegiatan manajemen baik dalam menganalisa maupun mengambil keputusan melalui laporan keuangan. Informasi yang disajikan melalui laporan keuangan dapat digunakan untuk menilai kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Untuk mencapai laba optimal sebuah perusahaan harus mempunyai fungsi manajerial yang baik. Dalam perusahaan yang masih kecil dimana aktivitas kerja masih sederhana, fungsi manajemen dapat dilakukan secara langsung oleh pimpinan tanpa melibatkan banyak orang. Tetapi bila perusahaan telah tumbuh dan berkembang, maka kegiatan usahanya menjadi semakin kompleks dan melibatkan banyak orang. Oleh karena itu seorang manajer puncak akan memerlukan bantuan para manajer tingkat bawahannya untuk membantu sebagian wewenangnya dalam pengambilan keputusan. Hal seperti ini sering disebut sebagai desentralisasi (Handoko, 1989:229).

Untuk mengetahui sejauh mana masing-masing bagian berhasil menjalankan kegiatan usahanya maka perlu dilakukan penilaian kinerja. Penilaian terhadap kinerja dapat dilihat dari berbagai segi, diantaranya dari segi efisiensi, produktivitas dan kemampuan menghasilkan laba. Penilaian terhadap kinerja dapat pula didasarkan pada wewenang dan tanggung jawab yang dipegang oleh individu bersangkutan. Namun demikian bentuk-bentuk penilaian terhadap kinerja tidaklah sama, oleh karena itu suatu organisasi dikelompokkan menjadi beberapa pusat pertanggungjawaban yaitu: pusat pendapatan, pusat biaya, pusat laba dan pusat investasi (Supriyono, 1989:24). Pengukuran besarnya tanggung jawab dari masing-masing pusat pertanggungjawaban tidaklah mudah, sebab hasil kerja dari seorang manajer tidak selamanya kelihatan secara fisik, oleh karena itu sering ukuran kinerja manajer ditentukan dengan besarnya laba yang dicapai (Samsul M. dan H. Mustofo, 1998: 140). Demikian juga dengan pusat laba dimana kinerja manajernya dinilai atas dasar selisih pendapatan dengan biaya dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Dari selisih pendapatan dan biaya tersebut akan diketahui besarnya laba yang digunakan untuk menilai kinerja manajer pusat laba.

Untuk menilai seberapa jauh pusat laba memberi kontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan, kinerja pusat laba perlu diukur. Tolak ukur yang digunakan untuk menilai kinerja pusat adalah selisih antara pendapatan dan biaya. Ada dua cara pengukuran tingkat profitabilitas dari suatu pusat laba. Pertama, dengan mengukur kinerja manajemen dimana pokok penilaiannya

adalah untuk mengetahui seberapa baik seorang manajer unit usahanya atau pusat pertanggungjawaban. Kedua, dengan mengukur kinerja ekonomi dimana titik berat penilaiannya adalah pada seberapa baik pusat laba berperan sebagai suatu kesatuan ekonomi (Supriyono, 1989: 87).

B. Rumusan Masalah

1. Apakah konsep laba yang diterapkan pada PT. PLN (Persero) cabang Magelang relevan untuk menilai kinerja manajemen dan kinerja ekonomi?
2. Apakah kinerja pusat laba pada PT. PLN (Persero) Cabang Magelang sudah baik selama periode tahun 1996 sampai dengan tahun 2000?
3. Bagaimana hubungan tingkat kinerja pusat laba dengan tingkat pertumbuhan laba pada PT. PLN (Persero) Cabang Magelang selama tahun 1996 sampai dengan tahun 2000?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui konsep laba yang diterapkan PT. PLN (Persero) Cabang Magelang apakah relevan untuk menilai kinerja manajemen dan kinerja ekonomi, mengetahui kinerja pusat laba, apakah sudah baik atau belum dan mengetahui hubungan tingkat kinerja pusat laba dengan tingkat pertumbuhan laba.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat bermanfaat bagi berbagai pihak, diantaranya:

1. Bagi Perusahaan

Sebagai tambahan informasi untuk mempertimbangkan, meninjau kembali dan mengambil keputusan yang berkenaan dengan penilaian prestasi pusat laba.

2. Bagi Universitas

Dapat memperkaya khasanah pustaka dan bacaan bagi mahasiswa.

3. Bagi Penulis

Sebagai sarana untuk menerapkan teori-teori dan ilmu pengetahuan yang didapat dibangku kuliah.

E. Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

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

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang bentuk-bentuk organisasi perusahaan, pengertian diversifikasi, desentralisasi, divisionalisasi, pengertian pusat pertanggungjawaban, jenis-jenis pusat pertanggungjawaban, pengertian pusat laba, bentuk-bentuk lain pusat laba, penilai

kinerja pusat laba., proses penilaian kinerja pusat laba dan faktor-faktor yang digunakan untuk menilai kinerja pusat laba.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi tentang jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subjek dan objek penelitian, data yang diperlukan, tehnik pengumpulan data dan tehnik analisis data.

BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini berisi tentang sejarah berdirinya perusahaan, tujuan pendirian perusahaan dan lokasi perusahaan.

BAB V : PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang hasil analisis data yang berkaitan dengan penilaian kinerja pusat laba dengan cara membandingkan dan menganalisis realisasi yang terdapat dalam perusahaan tersebut berdasarkan teori yang ada.

BAB VI : PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari pembahasan pada bab-bab sebelumnya, keterbatasan penelitian yang dihadapi penulis selama melakukan penelitian dan saran-saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Organisasi Perusahaan

1. Pengertian Organisasi Perusahaan

Buchari mendefinisikan organisasi sebagai suatu struktur eksekutif dan bisnis. Suatu struktur bisnis modern harus menempatkan karyawan dari berbagai tingkat kemampuan guna mencapai efisiensi yang maksimal. Organisasi juga diartikan sebagai suatu keseluruhan termasuk di dalamnya fasilitas, material dan orang dengan perilakunya yang diatur menurut posisi berdasarkan tugas pekerjaan.

Dalam struktur organisasi ada pengawasan dan pengarahan kegiatan bisnis yang memungkinkan manajemen mengkoordinasi tenaga kerja, uang, mesin dan material untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap organisasi memiliki kemungkinan adanya pengawasan yang efektif, memberi kesempatan komunikasi dari atas ke bawah dan sebaliknya.

2. Bentuk Organisasi Perusahaan

Organisasi perusahaan dapat diklasifikasikan menjadi empat bentuk:

a. 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 sederhana, dimana wewenang dan tanggung jawab hanya tunggal yaitu manajemen pemilik.

b. Organisasi Fungsional

Dalam organisasi fungsional, setiap manajer bertanggung jawab terhadap salah satu dari berbagai fungsi yang ada dalam organisasi. Semua fungsi dalam organisasi tersebut secara kolektif dilibatkan dalam pencapaian tujuan organisasi. Organisasi fungsional mempunyai potensi yang besar untuk bekerja efisien, karena organisasi ini mengarah pada skala besar dan spesialisasi kegiatan, sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan keahlian. Selain itu organisasi fungsional dapat mendorong kualitas supervisi dan pelayanan teknis yang lebih baik.

c. Organisasi Divisional

Setiap divisi memerlukan strategi yang berbeda dalam menghadapi setiap persaingan. Untuk tujuan pengendalian dan pertanggungjawaban suatu divisi pada organisasi divisional dapat diperlakukan sebagai kesatuan unit-unit fungsional, sehingga masalah-masalah dan kelemahan-kelemahan dalam organisasi divisional dapat diatasi oleh manajer divisi yang bertanggung jawab terhadap unit tersebut.

d. Organisasi Matrik

Dalam organisasi matrik terdapat salah satu dasar struktur organisasi yang bertanggung jawab terhadap fungsi-fungsi kegiatan dan dasar struktur organisasi lainnya bertanggung jawab terhadap proyek-proyek. Manajer fungsional dan manajer proyek harus mampu mengkoordinasi kegiatan fungsi-fungsi dengan proyek-proyek yang dilaksanakan sehingga tujuan proyek dapat tercapai.

B. Diversifikasi

Pengaruh lingkungan dan perkembangan suatu perusahaan yang semakin kompleks mengakibatkan tugas-tugas manajemen puncak dalam mencapai tujuan perusahaan semakin sulit dan kompleks pula. Manajemen puncak harus mengelola bagian-bagian organisasi di bawahnya yang semakin kompleks dan banyak. Perusahaan yang semakin kompleks dan banyak dapat mendorong manajemen puncak melaksanakan 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.

Diversifikasi dalam perusahaan dapat digolongkan menjadi dua bentuk, yaitu (Supriyono, 1989: 70):

a. Diversifikasi Horizontal

1. Diversifikasi dalam industri yang berbeda yang menghasilkan produk yang berbeda.

2. Diversifikasi dalam industri tunggal yang menghasilkan beberapa kelompok produk.

b. Diversifikasi Vertikal

Diversifikasi vertikal dilakukan dengan cara menggolongkan kegiatan bisnis perusahaan yang terintegrasi ke dalam hubungan pemasok dan pelanggan.

C. Desentralisasi

Suatu organisasi yang manajer puncaknya memberi kebebasan kepada manajer tingkat bawahannya dalam pengambilan keputusan disebut sebagai desentralisasi. Sebaliknya suatu organisasi dimana pengambilan keputusan terpusat pada manajer puncak disebut sebagai sentralisasi.

Desentralisasi merupakan tingkat seberapa besar kebebasan untuk mengambil keputusan didelegasikan oleh manajer puncak kepada manajer yang lebih rendah tingkatannya. Tingkat desentralisasi dapat dilihat dari bagaimana manajer diperbolehkan mengambil keputusan tanpa harus meminta persetujuan dari manajer tingkat yang lebih tinggi.

Berikut ini merupakan tiga bentuk dari desentralisasi (Mulyadi, 1984: 125-126):

1. Desentralisasi berdasarkan fungsi

Dalam desentralisasi berdasarkan fungsi manajer mendelegasikan wewenang fungsionalnya kepada para manajer bawahannya fungsi-fungsi pokok dalam suatu perusahaan seperti misalnya, fungsi produksi,

pemasaran, keuangan dan umum didelegasikan oleh manajer teras kepada para manajer menengah. Fungsi - fungsi pokok tersebut disebut sebagai divisi atau departemen.

2. Desentralisasi berdasarkan geografis

Dalam desentralisasi ini fungsi manajemen mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada manajer tingkat yang lebih rendah berdasarkan daerah geografis. Jenis desentralisasi ini biasanya berlaku untuk perusahaan yang menjual produknya di berbagai wilayah yang tersebar luas dan masalah pemasaran berbeda antara wilayah satu dengan wilayah lain.

3. Desentralisasi berdasarkan laba

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

Desentralisasi mempunyai kebaikan dan kelemahan. Manfaat desentralisasi meliputi (Mulyadi, 1984: 127):

1. Para manajer tingkat yang lebih rendah memiliki pengetahuan yang terbaik tentang kondisi setempat. Oleh karena itu mereka memiliki kemampuan untuk membuat keputusan yang lebih baik dibanding dengan atasan mereka.
2. Desentralisasi memberikan kebebasan bagi para manajer tingkat yang lebih rendah di dalam mempersiapkan diri untuk jabatan yang lebih tinggi setelah berlatih mengelola unit organisasi tingkat bawah.

3. Desentralisasi memberikan kebebasan bagi para manajer di dalam pengambilan keputusan, sehingga mereka dapat merasakan statusnya lebih tinggi dibandingkan bila mereka tidak memiliki kebebasan di dalam pengambilan keputusan.

Disamping kebaikan - kebaikan tersebut di atas, desentralisasi memiliki kelemahan sebagai berikut (Mulyadi, 1984:128):

1. Para manajer mungkin membuat keputusan-keputusan yang hanya menguntungkan unit yang dipimpin saja sehingga akan merugikan perusahaan secara keseluruhan.
2. Para manajer mempunyai kecenderungan untuk memiliki sendiri unit-unit jasa yang sebenarnya akan lebih murah jika jasa tersebut dihasilkan secara terpusat.
3. Kadang-kadang pengumpulan dan pengolahan informasi mengalami kenaikan di dalam perusahaan yang organisasinya sudah didesentralisasikan.

D. Divisionalisasi

Dalam organisasi yang besar, biasanya kegiatan-kegiatan fungsional seperti unit pemasaran ataupun unit produksi dilaksanakan oleh organisasi tersendiri yang terpisah. Apabila kegiatan-kegiatan fungsional itu dilaksanakan oleh unit-unit kerja dalam lingkup satu organisasi sendiri, maka proses tersebut disebut sebagai divisionalisasi (Anthony, 1992:254). Pusat pertanggungjawaban yang terbentuk disebut sebagai pusat laba. Manajer pusat laba akan bertanggung jawab terhadap laba yang diperoleh, maka

manajer tersebut harus diberi wewenang untuk membuat keputusan yang berhubungan dengan laba.

1. Keuntungan dan Kesulitan Divisionalisasi (Anthony, 1992: 257-259):

a. Keuntungan Penerapan Divisionalisasi

- 1) Kecepatan dalam pengambilan keputusan operasional akan dapat ditingkatkan.
- 2) Kualitas dari kebanyakan keputusan dapat lebih ditingkatkan karena keputusan-keputusan tersebut langsung dibuat oleh pihak-pihak yang lebih mengenal situasi.
- 3) Pihak manajemen kantor pusat dapat terbebas dari tugas pengambilan keputusan sehari-hari sehingga lebih mengkonsentrasikan kegiatannya untuk aktivitas yang lebih tinggi.
- 4) Kesadaran akan laba dapat ditingkatkan.
- 5) Aspek pengukuran prestasi kerja lebih diperluas.
- 6) Manajer bebas menggunakan inisiatif maupun imajinasinya.
- 7) Divisi dapat menjadi suatu area pelatihan yang istimewa untuk para manajernya karena divisi dapat dianggap sebagai suatu organisasi independen dalam skala yang lebih kecil.
- 8) Apabila perusahaan tersebut menerapkan strategi diversifikasi usaha, maka sistem divisionalisasi dapat digunakan untuk pengkhususan bakat dan pengalaman dari berbagai situasi.
- 9) Divisionalisasi dapat dipakai oleh manajemen puncak untuk mengetahui informasi yang menyeluruh tentang komposisi laba.

b. Kesulitan Penerapan Divisionalisasi

- 1) Dengan adanya sistem desentralisasi dalam proses pengambilan keputusan pihak manajemen puncak dapat mengalami berkurangnya beberapa macam pengendalian.
- 2) Sukar untuk menemukan seorang manajer yang cakap dari dalam organisasi fungsional.
- 3) Unit-unit organisasi yang dulunya bekerjasama sebagai unit-unit fungsional mungkin justru akan melakukan kompetisi antar satu dengan lainnya.
- 4) Suasana perpecahan (*friction*) mungkin akan meningkat.
- 5) Terdapat kecenderungan yang seolah-olah lebih mementingkan keuntungan jangka pendek dengan mengorbankan keuntungan jangka panjang.
- 6) Tidak ada sistem yang memuaskan yang dapat memastikan bahwa setiap divisi dengan cara optimasi keuntungan divisinya akan dapat menghasilkan optimasi keuntungan perusahaan secara keseluruhan.
- 7) Kualitas beberapa keputusan mungkin menjadi berkurang.
- 8) Usaha penerapan divisionalisasi akan mengakibatkan adanya tambahan biaya tenaga manajemen dan tenaga staf.

2. Penggolongan Divisionalisasi

Divisionalisasi dalam suatu perusahaan dapat digolongkan menjadi tiga golongan (Anthony, 1992: 262-263) yaitu:

a. Divisionalisasi berdasar diversifikasi perusahaan

Dalam golongan ini, suatu perusahaan memiliki beberapa jenis usaha yang tidak saling berhubungan satu dengan lainnya, bila ditinjau dari kelompok produk maupun pasarnya. Jika perusahaan semacam ini tidak melakukan divisionalisasi, maka manajemen puncak akan menghadapi kesulitan dalam mengelola dua atau lebih bisnis yang memiliki sifat sangat berbeda.

b. Divisionalisasi berdasarkan kelompok industri tertentu yang merupakan industri penghasil dari berbagai macam jenis produk.

Dalam golongan ini, suatu perusahaan hanya bergerak dalam satu industri namun menghasilkan beberapa jenis produk atau jasa. Pengelolaan perusahaan seperti ini dapat efektif jika dilakukan divisionalisasi. Dalam perusahaan tersebut biasanya divisionalisasi didasarkan atas jenis atau kelompok produk yang dihasilkan.

c. Divisionalisasi kelompok-kelompok perusahaan yang tergabung ke dalam suatu perusahaan integrasi yang besar dengan mempunyai satu lini produk yang pokok.

Dalam golongan ini, perusahaan hanya menghasilkan satu keluarga atau kelompok produk yang sifat pengolahannya terintegrasi. Divisionalisasi dalam perusahaan golongan ini biasanya mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Pendelegasian wewenang biasanya lebih terbatas bila dibandingkan dengan dua kategori perusahaan lainnya.

2. Pada umumnya banyak menimbulkan masalah transfer barang atau jasa antar divisi.

E. Pusat Pertanggungjawaban

1. Pengertian Pusat Pertanggungjawaban

Dalam menjalankan suatu organisasi akan lebih baik jika ada pembagian dalam pelaksanaan tugas. Pembagian tugas tersebut akan sangat membantu kelancaran aktivitas-aktivitas yang ada dalam organisasi, karena suatu aktivitas akan dipegang oleh seseorang yang lebih memahami aktivitas tersebut. Pembagian dalam pelaksanaan aktivitas tersebut lebih dikenal dengan istilah pusat pertanggungjawaban.

Sejalan dengan pengertian di atas beberapa pakar mendefinisikan pusat pertanggungjawaban sebagai berikut:

- a. Istilah pusat tanggungjawab untuk mengartikan setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab (Anthony, 1992:199).
- b. Pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer pertanggungjawaban (Halim, 1998: 59).

Dari definisi di atas jelaslah bahwa satu unit organisasi dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap unit organisasinya. Hal ini menunjukkan bahwa manajer yang menangani satu organisasi merupakan seorang yang benar-benar mengerti seluk-beluk dalam unit

organisasi. Dengan demikian sangatlah memungkinkan bahwa satu unit organisasi akan menjadi unit organisasi yang baik.

2. Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban

Setiap pusat pertanggungjawaban membutuhkan input untuk menghasilkan output yang dapat berupa barang atau jasa. Atas dasar hubungan input dan output tersebut maka pusat pertanggungjawaban dapat digolongkan menjadi:

a. Pusat Pendapatan (*revenue centre*)

Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban, dimana outputnya diukur dalam unit moneter tetapi tidak dihubungkan dengan inputnya (Halim, 1998:65). Kinerja pusat pendapatan diukur atas dasar pendapatan yang diperoleh yaitu, perkalian antara unit yang dijual dengan harga jualnya. Berhasil tidaknya suatu pusat pendapatan dapat dilakukan dengan cara membandingkan antara pendapatan yang sesungguhnya diperoleh dengan jumlah pendapatan yang dianggarkan.

b. Pusat Biaya (*expense centre*)

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban dimana input atau biaya diukur dalam unit moneter, namun outputnya tidak diukur dalam unit moneter (Halim, 1998 :66). Secara umum pusat biaya dibedakan menjadi pusat biaya teknik atau pusat biaya standar (*standard or engineered expense center*) dan pusat biaya kebijakan (*discretionary expense centre*). Pusat biaya teknik adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya mempunyai hubungan fisik yang erat dengan output

yang dihasilkan (Halim, 1998:67). Biaya kebijakan maksudnya adalah biaya yang secara langsung tidak melekat atas output yang dihasilkan, karena output suatu pusat biaya kebijakan tidak dapat diukur dengan nilai moneter (Halim, 1998:68).

c. Pusat Laba (*profit centre*)

Pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana kinerja manajernya dinilai atas dasar laba yang diperoleh dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya (Halim, 1998:81). Laba yang diperoleh suatu pusat laba perlu dibandingkan dengan anggarannya, hal ini dilakukan oleh manajemen puncak sebagai langkah dalam pengendalian pusat laba. Pengukuran terhadap terhadap pusat laba akan mendorong pembuatan keputusan pada tingkat yang lebih rendah dimana informasi relevan mengenai keseimbangan biaya dan pendapatan yang dihasilkan. Dalam hal pendapatan, pilihan pengakuan pendapatan sangatlah penting. Dalam hal biaya, pengukuran biaya menyangkut biaya variabel yang terjadi pada pusat laba termasuk biaya overhead yang secara penuh dialokasikan pada pusat laba termasuk pajak penghasilan.

d. Pusat Investasi (*investment centre*)

Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana kinerja manajernya diukur atas dasar laba yang diperoleh dibandingkan dengan investasi yang digunakan (Halim, 1998:123). Pengukuran terhadap pusat investasi dilakukan untuk menyediakan

informasi yang bermanfaat dalam pengambilan keputusan mengenai investasi, mengukur kinerja divisi sebagai kesatuan yang berdiri sendiri dan sebagai pembanding kinerja antar divisi untuk penentuan alokasi sumber ekonomi.

F. Pusat Laba

1. Pengertian Pusat Laba

Pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana kinerja manajernya dinilai atas dasar selisih pendapatan dengan biaya dalam pusat pertanggungjawaban. Istilah pusat laba dibatasi dengan empat karakteristik utama, yaitu:

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

2. Bentuk-Bentuk Lain Pusat Laba

Selain berbentuk organisasi divisional, pusat laba dapat berbentuk unit fungsional dan organisasi-organisasi lain:

a. Unit-unit fungsional:

1) Unit Pemasaran

Unit pemasaran tidak memproduksi barang atau jasa sendiri dan tidak mempunyai wewenang serta tanggung jawab secara langsung terhadap proses produk, karena itu unit pemasaran diperlakukan sebagai pusat pendapatan. Berbagai kegiatan pemasaran dapat dijadikan sebagai pusat laba dengan membebankan harga pokok produk kepada manajer pemasaran yang bertanggungjawab. Transfer biaya yang dilakukan oleh unit pemasaran memberikan informasi yang relevan kepada manajer pemasaran untuk membuat *trade off* yang optimum antara biaya dan pendapatan. Biaya yang dibebankan disini adalah biaya standar, bukan biaya aktual. Hal ini untuk membedakan dengan kinerja unit produksi yang dipengaruhi oleh efisiensi, dimana hal tersebut diluar kendali manajer pemasaran.

2) Unit Produksi

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

baik daripada unit produksi diperlakukan sebagai pusat biaya. Pusat laba dalam situasi seperti ini sering disebut sebagai pusat laba semu. Hal ini untuk membedakan bahwa dalam situasi seperti itu mereka memiliki kemampuan pengendalian terhadap tingkat laba yang amat terbatas.

3) Unit Jasa dan Pendukung

Unit pendukung yang dapat dijadikan sebagai pusat laba diantaranya adalah unit pemeliharaan, unit pengolahan data, unit transportasi, unit *engineering*, unit konsultasi, unit pelayanan dan unit-unit lain yang tergolong sebagai unit pendukung. Unit pendukung tersebut mengatur sedemikian rupa pembukuannya sehingga masing-masing unit dapat dinilai mengenai pendapatan yang dihasilkannya serta biaya yang harus dibebankan kepada unitnya. Oleh karena itu tingkat laba yang dihasilkan dapat dipakai sebagai suatu sarana pengukuran kinerja yang cukup efektif. Manajer unit jasa termotivasi untuk mengendalikan biaya sedangkan manajer unit penerima dimotivasi untuk membuat keputusan apakah permintaan jasa seimbang dengan biayanya.

b. Organisasi-organisasi Lain

Perusahaan yang mempunyai cabang dan bertanggungjawab terhadap pemasaran produk dalam daerah geografis tertentu, kadang-kadang menjadi dasar organisasi pusat laba. Pusat laba dapat digunakan sebagai 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.

3. Penilaian Kinerja Pusat Laba

1. Tujuan Penilaian Kinerja Pusat Laba :

- a. Menentukan kontribusi sebuah pusat laba sebagai suatu kesatuan terhadap tujuan organisasi.
- b. Memberikan dasar dalam mengevaluasi kualitas kinerja manajer pusat laba.
- c. Memotivasi manajer pusat laba dalam mengoperasikan unitnya agar konsisten dengan tujuan umum perusahaan secara keseluruhan.
- d. Membuat sasaran tindakan perbaikan atas situasi di luar kendali.
- e. Menentukan dasar perbandingan kinerja antar divisi di dalam suatu organisasi.

Setiap sistem penilaian kinerja diharapkan dapat mempengaruhi tingkah laku para manajer yang dinilai kinerjanya. Secara umum para manajer diharapkan dapat bekerja dengan baik untuk itu disediakan suatu insentif untuk kepentingan pribadi manajer.

2. Jenis-jenis Penilaian kinerja Pusat laba

a. Penilaian kinerja Manajemen (*Management Performance*)

Penilaian kinerja manajemen menekankan seberapa baik manajer pusat pertanggungjawaban bekerja. Penilaian ini digunakan untuk proses perencanaan, koordinasi, pengendalian, dan memberi motivasi kerja para manajer pusat laba. Penilaian terhadap kinerja manajemen hanya dibatasi pada laba yang dapat dikendalikan atau dipengaruhi oleh manajer pusat laba. Dalam penilaian ini kinerja pusat laba dibandingkan dengan anggarannya, sehingga penyimpangan yang terjadi menunjukkan seberapa baik manajer suatu pusat laba memenuhi komitmen laba yang telah disetujui. Hasil penilaian ini dilaporkan melalui laporan kinerja manajemen.

b. Penilaian Kinerja Ekonomi (*Economic Performance*)

Penilaian kinerja ekonomi digunakan untuk mengetahui seberapa baik suatu pusat laba bekerja sebagai suatu kesatuan ekonomi. Dalam penilaian ini kinerja laba suatu pusat laba tidak hanya ditentukan oleh laba yang dapat dikendalikan oleh manajer pusat laba tetapi juga meliputi pendapatan serta biaya dari alokasi. Hasil penilaian ini dilaporkan melalui kinerja ekonomi.

3. Proses penilaian kinerja pusat laba

Penilaian kinerja pusat laba dilakukan dengan cara membandingkan antara angka-angka anggaran dengan realisasi. Jika

kegiatan tahun yang telah lalu mencerminkan usaha yang berhasil, maka angka-angka realisasi tahun tersebut dapat dipakai sebagai anggaran untuk tahun berikutnya.

Dalam proses penilaian kinerja pusat laba dibutuhkan elemen-elemen sebagai berikut (Halim, 1998: 91):

- a. Tersedianya anggaran atau rencana.
- b. Pemahaman dan penerimaan logika pengukuran oleh manajer divisi.
- c. Delegasi pengendalian yang konsisten dengan tanggung jawab yang diberikan.
- d. Adanya konsistensi pengukuran diantara divisi dalam perusahaan.

Anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun. Anggaran yang biasa digunakan sebagai tolak ukur kinerja adalah anggaran laba dan anggaran non laba.

- a. Anggaran laba sebagai tolak ukur kinerja

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 oleh setiap divisi dimana masing-masing divisi mengajukan usulan anggaran kepada manajemen yang berisi

komitmen untuk melaksanakan rencana yang tertuang dalam anggaran tersebut. 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 berikut:

- 1) Sarana untuk mengalokasikan sumber daya. Anggaran yang telah disahkan memberikan wewenang kepada penyusunnya untuk menggunakan sumber daya dalam mencapai target anggaran.
- 2) Alat perencanaan dan pengkoordinasian kegiatan perusahaan dan divisi.
- 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.

Bagi manajer puncak anggaran laba digunakan untuk:

- 1) Penilaian kinerja keuangan seluruh perusahaan untuk tahun yang akan datang dan melakukan tindakan koreksi jika terjadi kinerja yang kurang memuaskan.

- 2) Merencanakan dan mengkoordinasi seluruh kegiatan perusahaan.
- 3) Partisipasi dalam perencanaan pusat laba.
- 4) Pengendalian terhadap pusat laba.



Penggunaan anggaran laba dalam suatu perusahaan menimbulkan beberapa kelemahan, diantaranya:

- 1) Banyak variabel rumit yang mempengaruhi laba pusat laba, sehingga hampir tidak mungkin untuk mengembangkan teknik untuk mengukur laba potensial secara tepat, sehingga sulit untuk memberikan jawaban yang pasti mengenai berapa banyak suatu pusat laba menghasilkan laba. Sebagai 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.
- 3) Waktu satu tahun merupakan waktu yang sangat pendek untuk menilai kinerja pusat laba secara akurat. Banyak kegiatan yang dilakukan oleh seorang manajer tidak mencerminkan laba tahunan. Hal ini dipengaruhi oleh kegiatan yang dilakukan pada periode sebelumnya, akibatnya laba tahunan tersebut tidak mencerminkan kinerja manajer pada tahun itu.

b. kinerja non laba sebagai tolak ukur kinerja

Kinerja pusat laba menunjukkan kemampuan pusat laba dalam mengendalikan biaya sekaligus pendapatan yang masih dalam kendalinya. Namun penggunaan laba sebagai tolak ukur tunggal mengandung berbagai kelemahan, diantaranya:

- 1) Tidak memasukkan hal-hal penting yang bersifat jangka panjang dalam penilaian kinerja.
- 2) Tidak mengukur kontribusi unsur-unsur yang mendukung keberhasilan usaha seperti karyawan, supplier, pemerintah dan masyarakat.
- 3) Laba tidak menggambarkan realitas ekonomi dari bisnis.

Perusahaan biasanya mempunyai tujuan lain disamping memperoleh laba. Tujuan lain tersebut diantaranya pertumbuhan pasar, hubungan sosial yang baik, kesejahteraan karyawan dan lain-lain. Untuk dapat mencapai tujuan-tujuan tersebut seorang manajer divisi harus menetapkan sasaran-sasaran non laba dan mencantulkannya dalam perencanaan operasi yang diusulkan. Sasaran-sasaran yang diusulkan tersebut akan direview oleh manajer puncak. Setelah direvisi sasaran-sasaran tersebut akan menjadi tolak ukur untuk menilai kinerja manajer divisi.

Manajemen menghadapi dua masalah dalam penggunaan tolak ukur non laba. Pertama, tujuan-tujuan yang ada sulit untuk dikualifikasi. Kedua, tujuan yang satu tidak konsisten dengan

tujuan yang lain. Adanya inkonsistensi tujuan memaksa manajer divisi mencurahkan segenap usaha untuk mencapai tujuan. Inkonsistensi tujuan diatasi dengan menetapkan sasaran kinerja minimum untuk setiap dimensi kinerja. Setiap sasaran akan ditentukan dalam negosiasi dengan manajemen puncak sebagaimana dasaran divisi ditentukan.

4. Permasalahan Dalam Penilaian Kinerja Pusat Laba

a. Pendapatan Bersama

Masalah ini timbul jika terdapat kondisi dimana dua atau lebih pusat laba bekerjasama dalam rangka memperoleh pendapatan, sehingga hasil usaha dari bekerjasama ini merupakan usaha bersama dari beberapa pusat laba. Untuk kepentingan kinerja ekonomi suatu pusat laba sebagai kesatuan ekonomi, pendapatan bersama harus dialokasikan ke pusat-pusat laba yang bersangkutan secara layak sesuai dengan kontribusi masing-masing dalam perolehan laba tersebut.

b. Biaya Bersama

Biaya bersama timbul karena adanya penyelenggaraan fasilitas bersama yang dinikmati berbagai pusat laba. Biaya bersama ini harus dibebankan pada pusat laba berdasarkan pemakaian jasa sesungguhnya atau atas dasar permintaan khusus dari pusat laba yang bersangkutan sepanjang itu memungkinkan. Jika pembebanan secara langsung tidak dapat dilakukan maka biaya bersama dapat dialokasikan kepada pusat yang menikmati manfaatnya.

c. Harga Transfer

Dalam arti luas harga transfer meliputi harga barang atau jasa yang ditransfer antar pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan. Sedangkan dalam arti sempit, harga transfer merupakan harga barang atau jasa yang ditransfer antar pusat laba dalam organisasi yang sama. Penentuan harga ditransfer dalam perusahaan yang telah mendesentralisasikan organisasinya ke dalam pusat-pusat laba menimbulkan berbagai masalah, terutama masalah yang menyangkut penentuan harga ditransfer yang adil bagi pihak-pihak yang terlibat, masalah motivasi, pengukuran kinerja dan masalah pencapaian tujuan.

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

a. Laba

Laba merupakan faktor penentu untuk menilai kinerja pusat laba. Berikut ini berbagai macam laba untuk menilai kinerja pusat laba :

1) Laba Kontribusi Divisi (*Contribution Margin*)

Melalui konsep ini laba dihitung dengan cara mengurangi total pendapatan dengan biaya variabel yang terjadi dalam divisi tersebut, baik yang terkendali maupun tidak terkendali oleh manajer divisi. Alasan utama penerapan kontribusi divisi dalam penghitungan laba tersebut adalah karena biaya tetap merupakan biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer, sehingga fokus utamanya adalah bagaimana memaksimalkan kontribusi divisi.

Cara yang dilakukan adalah dengan memperbesar jarak antara pendapatan dengan biaya variabel.

2) Laba Langsung Divisi (*Direct Business Unit Profit*)

Laba ini dihitung dari total pendapatan divisi dikurangi dengan semua biaya yang terjadi dalam divisi bersangkutan baik yang terkendali maupun tidak terkendali. Biaya kantor pusat merupakan biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh pusat laba, sehingga tidak dimasukkan dalam menghitung laba divisi. Dengan konsep ini, semua laba dapat ditelusuri langsung ke divisi. Kelemahan mendasari dari cara ini adalah tidak mengakui keuntungan motivasi dari kantor pusat, sehingga konsep laba ini tidak dapat diandalkan untuk mengukur kinerja ekonomi.

3) Laba Terkendali Divisi (*Controllable Business Unit Profit*)

Laba ini dihitung dari total pendapatan divisi dikurangi dengan biaya yang terkendalikannya oleh manajer yang bersangkutan baik biaya tetap maupun biaya variabel. Kelemahan dari konsep ini adalah sulit untuk memisahkan antara biaya yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan. Terkendali dan tidaknya suatu biaya akan tergantung seberapa besar seorang manajer pusat laba diberi tanggung jawab untuk mengontrol biaya tersebut.

4) Laba Bersih Sebelum Pajak (*Net Income Before Taxes*)

Laba ini dihitung dari pendapatan divisi dikurangi dengan biaya langsung divisi ditambah dengan alokasi dari kantor pusat.

Pencantuman biaya kantor pusat sebagai pengurang pendapatan divisi dilakukan karena adanya manfaat kegiatan kantor pusat yang dinikmati divisi. Jadi dianggap wajar jika divisi dibebani dengan sebagian biaya kantor pusat

5) Laba Bersih Sesudah Pajak (*Net Income After Taxes*)

Laba bersih sesudah pajak diperoleh dari laba bersih divisi sebelum pajak dikurangi dengan pajak penghasilan divisi. Konsep laba seperti ini dipakai karena pertama, pada banyak situasi laba setelah pajak merupakan persentase yang tetap dari laba sebelum pajak, sehingga tidak mempunyai pengaruh pada pajak perusahaan. Kedua, banyak keputusan yang mempunyai pengaruh terhadap pajak penghasilan dibuat oleh kantor pusat dan diyakini bahwa manajer pusat laba hendaknya tidak mempertimbangkan hal ini dalam pengambilan keputusan.

b. Pendapatan

Pendapatan merupakan hasil usaha yang diperoleh oleh pusat pertanggungjawaban. Dapat tidaknya pendapatan diperoleh oleh suatu pusat pertanggungjawaban sangat tergantung pada kemampuan pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

c. Biaya

Biaya merupakan pengorbanan ekonomis yang dibuat untuk memperoleh barang atau jasa. Terjadinya biaya dalam pusat pertanggungjawaban tidak selalu sebagai akibat dari keputusan yang diambil oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

Oleh karena itu tidak semua biaya yang terjadi dalam pusat pertanggungjawaban dapat dikendalikan oleh manajer bersangkutan. Maka dalam pengumpulan dan pelaporan biaya setiap pusat pertanggungjawaban harus dipisahkan antaran biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali. Biaya terkendali adalah biaya yang secara signifikan dapat dipengaruhi dan dikendalikan oleh seorang manajer dalam jangka waktu tertentu, sedangkan biaya tidak terkendali adalah biaya yang secara signifikan tidak dapat dipengaruhi dan dikendalikan oleh seorang manajer. Untuk menentukan biaya tersebut dapat dikendalikan menggunakan pedoman sebagai berikut (Mulyadi, 1993:164) :

- 1) Jika seorang manajer memiliki wewenang baik dalam perolehan maupun penggunaan jasa ia harus dibebani dengan biaya jasa tersebut.
- 2) Jika seorang manajer dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri ia dapat dibebani dengan biaya tersebut.
- 3) Meskipun seorang manajer tidak dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya langsung ia dapat dibebani biaya tersebut, jika manajemen puncak menghendaki agar ia dapat menaruh perhatian sehingga dapat membantu manajer lain yang bertanggungjawab untuk mempengaruhi biaya tersebut.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan dilakukan adalah studi kasus, yaitu penelitian yang dilakukan secara langsung terhadap objek yang diteliti dengan tujuan untuk memperoleh data yang berkaitan dengan judul yang ditulis. Data yang diperoleh akan diolah dan dianalisis lalu ditarik kesimpulan. Kesimpulan yang diperoleh hanya berlaku bagi perusahaan yang diteliti.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat penelitian

Penelitian dilakukan pada PT. PLN (Persero) Cabang Magelang

2. Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada bulan Agustus sampai dengan bulan September 2002.

C. Subjek dan Objek Penelitian

1. Subjek Penelitian

- a. Kepala Divisi yang terkait dalam penilaian prestasi pusat laba
- b. Kepala bagian akuntansi kantor divisi

2. Objek Penelitian

- a. Informasi akuntansi pertanggungjawaban divisi pusat laba
- b. Laporan keuangan pusat laba

D. Data yang Dibutuhkan

1. Gambaran umum perusahaan
2. Jenis produk atau jasa yang dihasilkan
3. Penggolongan atau klasifikasi biaya
4. Biaya terkendali langsung dan biaya alokasi dari kantor pusat
5. Anggaran laba yang ditetapkan perusahaan dari tahun ke tahun
6. Realisasi laba yang diperoleh dari tahun ke tahun
7. Pendapatan yang diperoleh divisi

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Teknik ini digunakan untuk mendapatkan data-data yang berhubungan dengan evaluasi kinerja pusat laba dan gambaran umum perusahaan dengan cara mengajukan pertanyaan secara langsung kepada bagian personalia dan bagian akuntansi yang ditunjuk oleh pimpinan perusahaan untuk menjawab pertanyaan yang diajukan oleh penulis.

2. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengutip catatan-catatan yang ada dalam perusahaan. Pengumpulan data melalui dokumentasi dilakukan kepada kepala divisi yang terkait dengan pusat laba untuk memperoleh data mengenai: sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi perusahaan dan laporan keuangan perusahaan khususnya laporan laba rugi.

F. Teknik Analisis Data

Untuk menjawab rumusan masalah pertama, langkah-langkah yang dilakukan adalah:

1. Mendeskripsikan hasil temuan lapangan mengenai konsep laba yang ditetapkan pada PT. PLN (Persero) Cabang Magelang.
2. Membandingkan konsep laba yang diterapkan pada PT. PLN (Persero) Cabang Magelang dengan konsep laba berdasarkan teori.
3. Melakukan analisis kritis sehingga dapat diketahui apakah konsep laba yang diterapkan pada PT. PLN (Persero) Cabang Magelang sudah relevan bila digunakan untuk menilai prestasi manajemen maupun prestasi ekonomi pusat laba.

Untuk menjawab rumusan masalah kedua digunakan pengukuran kinerja pusat laba berdasarkan laporan keuangan, yaitu laporan prestasi manajemen maupun laporan prestasi ekonomi. Langkah-langkah yang dilakukan yaitu:

1. Mengevaluasi perkembangan laba divisi pada periode waktu tertentu dengan melihat kinerja manajemen maupun kinerja ekonomi pusat laba.

Untuk dapat menilai kinerja manajemen dan kinerja ekonomi, masing-masing dicari trendnya dengan menggunakan metode jumlah kuadrat terkecil.

$$\text{rumus : } Y^1 = a + bx$$

$$a = \sum y/n \qquad b = \sum xy/x^2$$

Dimana :

y = kinerja manajemen maupun kinerja ekonomi

x = waktu

a = intercept y, yaitu nilai y apabila x = 0

b = lereng garis trend

n = jumlah data

2. Membandingkan antara laba anggaran pendapatan, biaya dan laba dengan realisasi pendapatan, biaya dan laba selama tahun 1996-2000
3. Dari tabel tersebut kemudian dilakukan analisis untuk mengetahui apakah terjadi selisih penyimpangan dalam kinerja pusat laba.

Untuk mengetahui hubungan kinerja pusat laba dengan tingkat pertumbuhan laba, langkah-langkah yang dilakukan adalah:

1. Menghitung koefisien korelasi (r) antara tingkat kinerja pusat laba dengan tingkat pertumbuhan laba.

$$\text{Rumus: } r = \frac{n \sum x.y - \sum x \cdot \sum y}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \cdot \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

Dimana:

r = koefisien korelasi antara tingkat kinerja pusat laba dengan tingkat pertumbuhan laba

x = variabel independen (tingkat kinerja pusat laba)

y = variabel dependen (tingkat pertumbuhan laba)

n = jumlah laba

Hasil Hipotesis:

- a. Bila r mendekati $+1$, hubungan x dan y sangat erat dan positif.

Hal ini berarti, bila tingkat kinerja pusat laba baik maka tingkat pertumbuhan laba akan meningkat atau bila tingkat kinerja pusat laba tidak baik maka pertumbuhan laba akan menurun.

- b. Bila r mendekati -1 , hubungan x dan y bersifat negatif.

Hal ini berarti, bila tingkat kinerja pusat laba baik maka tingkat pertumbuhan laba akan menurun atau bila tingkat kinerja pusat laba tidak baik maka tingkat pertumbuhan laba akan meningkat.

- c. Bila r mendekati 0 , hubungan x dan y sangat lemah.

Artinya antara tingkat kinerja pusat laba dengan tingkat pertumbuhan laba tidak mempunyai hubungan baik positif maupun negatif.

2. Melakukan pengujian hipotesis, langkah-langkah yang dilakukan adalah:

- a. Menentukan H_0 dan H_a

$H_0 : \rho = 0$, menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara tingkat kinerja pusat laba dengan tingkat pertumbuhan laba.

$H_0 : \rho \neq 0$, menunjukkan bahwa ada hubungan antara tingkat kinerja pusat laba dengan tingkat pertumbuhan laba.

- b. Uji Hipotesis

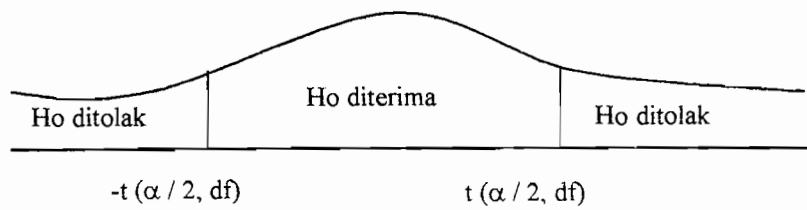
Rumus uji t:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

n = jumlah data

r = koefisien korelasi

c. Menentukan daerah kritis



d. Kesimpulan

Jika t hitung $>$ t tabel $(\alpha/2, df)$ maka H_0 ditolak.

Jika t hitung $<$ t tabel $(\alpha/2, df)$ maka H_0 diterima.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Singkat PT. PLN (Persero)

Perusahaan listrik negara atau PT. PLN (Persero) dalam perkembangannya telah mengalami enam periode atau kurun waktu, yaitu: periode sebelum tahun 1943, periode tahun 1943-1945, periode tahun 1945-1950, periode tahun 1951-1966, periode tahun 1967-1985 dan periode tahun 1985-sekarang.

Pada awal periode sebelum tahun 1943 perusahaan kelistrikan di Indonesia dirintis oleh perusahaan-perusahaan listrik dan gas swasta milik Belanda, seperti: NV. Maintz & Co Alemnene Nederlandse Indische Electriciteit Maatschappij Mij (NV. ANIEM), NV. Solosche Electriciteits Mij (NV. SEM), NV. Electriciteits Mij Banjoemas (NV. EMB), NV. Electriciteits Mij Bali en Lombok (NV. BALOM), NV. Electriciteits Mij Rembang (NV. EMR), NV. Electriciteits Mij Soematera (NV. EMS), NV. GEBEO (NV. GEBEO), NV. Overzeesche Gas en Electriciteits Mij (NV. OGEM) dan NV. Waterkracht Exploitatie Mij (NV. WENI).

Pada masa pendudukan Jepang tahun 1943-1945, perusahaan-perusahaan listrik swasta tersebut dikuasai oleh Jepang dan dikelola menurut situasi dan kondisi daerah-daerah tertentu, seperti: perusahaan listrik Jawa Barat, Jawa Tengah dan lain-lain. Setelah kemerdekaan pada tahun 1945 perusahaan listrik dan gas diambil alih oleh Pemerintah Republik Indonesia dari tangan Jepang. Selanjutnya berdasarkan Ketetapan Presiden No. 1/SD/ Tahun 1945 tanggal 27

Oktober 1945 dibentuk Jawatan Listrik dan Gas Republik Indonesia di bawah Departemen Pekerjaan Umum. Berdasarkan ketetapan tersebut maka pada tanggal 27 Oktober dijadikan sebagai Hari Listrik dan Gas.

Pada Agresi Militer Belanda I perusahaan-perusahaan listrik dikuasai kembali oleh Belanda. Selanjutnya pada Agresi Militer Belanda II sebagian besar kantor-kantor jawatan listrik dan gas direbut oleh Belanda, kecuali Aceh. Pada tahun 1950 di Jakarta dibentuk Jawatan Tenaga di bawah Departemen Pekerjaan Umum dan Tenaga dengan PENUPETEL-nya (Perusahaan Listrik Negara untuk Pembangkit Tenaga Listrik).

Pada tahun 1951 Jawatan Tenaga membawai Perusahaan Negara untuk Pembangkit Tenaga Listrik dan diperluas dengan membawai perusahaan Negara untuk distribusi Tenaga Listrik. Pembentukan tersebut dilakukan pada tahun 1952 dengan nama PENUDITEL (Perusahaan Listrik Negara untuk Distribusi Tenaga Listrik) berdasarkan KEPPRES No. 163 tanggal 3 Oktober 1953, berbunyi: "Jika konsepsi pengusahaannya berakhir maka perusahaan tersebut diambil alih keJawatan Tenaga".

Pada tanggal 27 Desember 1958 Pemerintah Republik Indonesia mengeluarkan UU No. 86 tahun 1958, tentang nasionalisasi perusahaan-perusahaan milik Belanda dan PP No. 18 tentang nasionalisasi perusahaan listrik dan gas Belanda. Menteri Pekerjaan Umum dan Tenaga mengeluarkan Surat Keputusan No. KPTS/1/4-14 tanggal 6 Juni 1959 tentang pembentukan Dinas Direktorat (Bidang Listrik dan Gas). Berdasarkan Surat Keputusan Menteri

Pekerjaan Umum No. P. 25/45/17 Jawatan Tenaga diubah menjadi Perusahaan listrik Negara.

Dalam rangka pelaksanaa UU No.19 PRP 1960, dengan peraturan pemerintah Republik Indonesia No. 67 tahun 1961, didirikan Badan Pimpinan Umum Perusahaan Listrik Negara (BPU-PLN). Untuk mewujudkan UU dan PP tersebut, menteri Pekerjaan Umum dan Tenaga menerbitkan SK Menteri PU No. 16/1/20 yang berisi:

1. BPU-PLN adalah perusahaan negara yang diserahi tugas menguasai serta mengurus perusahaan-perusahaan listrik dan gas yang berbentuk badan hukum.
2. Organisasi BPU-PLN dipimpin oleh Direksi.
3. Di daerah dibentuk daerah eksploitasi.
4. Daerah eksploitasi khusus distribusi dibagi menjadi cabang dan ranting.
5. Daerah eksploitasi khusus pembangkit dibagi menjadi sektor.

Pada periode tahun 1951-1966 terjadi perubahan organisasi, yaitu dengan dikeluarnya PP No. 19 tahun 1965 Lembaran Negara tahun 1965 No. 34 tentang pembubaran BPU-PLN. Pembubaran tersebut terjadi karena BPU-PLN dipandang tidak sesuai lagi dengan tuntutan perkembangan yang ada untuk meningkatkan pengusahaan dan pengadaan listrik untuk mendorong kegiatan produksi industri. Selanjutnya pemerintah Republik Indonesia membentuk Perusahaan Listrik Negara (PLN) dan Perusahaan Gas Negara (PGN). Sesuai dengan Surat Keputusan Presiden RI No. 163 tahun 1966 Jo. No. 170 tahun 1966, "Urusan Tenaga" dipisahkan dari Departemen Pekerjaan

Umum dan Tenaga digabungkan dalam Departemen Perindustrian Dasar, Ringan dan Tenaga di bawah Dirjen Tenaga Listrik.

Pada tahun 1968 dibentuk Kabinet Pembangunan I. Dengan pembentukan kabinet tersebut maka Dirjen Tenaga Listrik, PLN serta Lembaga Masalah Ketenagakerjaan dialihkan ke Departemen Pekerjaan Umum dan Tenaga Listrik (PUTL). Namun berdasarkan UU RI No. 9 tahun 1969, Lembaran Negara No. 40 tahun 1940, Tambahan No. 2980 tentang usaha negara yang berbentuk perusahaan maka Perusahaan Listrik Negara sebagai Badan Usaha Milik Negara yang semula berbentuk Perusahaan Jawatan diubah menjadi Perusahaan Umum (PERUM). Perubahan menjadi Perum tersebut ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 18 tahun 1972, Lembaran Negara No. 25 tahun 1972, tambahan No. 2983, kemudian diubah lagi dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 54 tahun 1981, Lembaran Negara No. 74 tahun 1981, tambahan No.3207 tentang “perusahaan Umum Listrik Negara”

Pada Kabinet Pembangunan III dibentuk Departemen Pertambangan dan Energi, dan PLN serta PGN berpindah dari Departemen Pekerjaan Umum dan Tenaga Listrik ke Departemen Pertambangan dibidang ketenagaan, kemudian ditangani oleh Direktorat Jendral Ketenagaan. Dalam Kabinet Pembangunan IV Direktorat Jendral Ketenagaan diubah menjadi Direktorat Jendral Listrik dan Energi Baru (LEB). Perubahan nama ini untuk memperjelas tugas dan fungsinya, yaitu:

1. Pembinaan program kelistrikan
2. Pembinaan perusahaan kelistrikan
3. Pembinaan energi baru

Menurut Peraturan Pemerintah tujuan PLN adalah ikut serta dalam membangun ekonomi dan ketahanan nasional sesuai dengan kebijaksanaan pemerintah dalam bidang perusahaan tenaga listrik dengan maksud untuk mempertinggi derajat dan harkat masyarakat. Untuk mencapai hal tersebut pemerintah Republik Indonesia menganggap ketentuan dan perundang-undangan yang ada sudah tidak sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan pembangunan. Maka pemerintah Republik Indonesia menetapkan UU N. 15 tahun 1985, Lembaran 74 tahun 1985, tambahan No. 3317 tentang ketenagalistrikan.

Dalam merealisasikan UU tersebut pemerintah menetapkan PP. No. 10 tahun 1989, tentang penyediaan dan pemanfaatan tenaga listrik. Berdasarkan UU dan PP tersebut ditetapkan bahwa PLN merupakan salah satu pemegang kuasa usaha ketenagalistrikan. Agar dalam pelaksanaannya sesuai dengan makna yang terkandung maka Pemerintah Republik Indonesia menetapkan PP No. 17 tahun 1990, Lembaran Negara No. 21 tahun 1990, tentang Perusahaan Umum (Perum) Listrik Negara yang bertujuan untuk penyediaan pelayanan bagi manfaat umum disamping mendapat keuntungan.

Sejak tahun 1994 status PLN berubah dari Perusahaan Umum (Perum) menjadi Perusahaan Perseroan (Persero). Perubahan status tersebut diperkuat dengan Akta Notaris No. 169 dan PP No. 23 tahun 1994 yang selanjutnya

sebutan PLN menjadi PT. PLN (Persero) yang berorientasi memupuk keuntungan dan berusaha dibidang-bidang yang dapat mendorong perkembangan sektor swasta atau koperasi.

B. Maksud, Tujuan dan Misi Didirikan PLN (PP No. 23 tanggal 16 Juni 1994)

1. Maksud didirikan PLN : Mengusahakan penyediaan tenaga listrik dalam jumlah dan mutu yang memadai.

2. Tujuan didirikan PLN:

- a. Meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran masyarakat secara adil dan merata serta mendorong peningkatan kegiatan ekonomi.
- b. Mengusahakan keuntungan agar dapat membiayai pembangunan fasilitas penyediaan tenaga listrik untuk melayani kebutuhan masyarakat.
- c. Menjadi perintis dalam kegiatan usaha penyediaan tenaga listrik.

3. Misi PLN:

- a. Melakukan kegiatan usaha
 1. Pendistribusia tenaga listrik
 2. Dalam jumlah mutu yang memadai
 3. Berdasarkan kaidah bisnis yang sehat
 4. Menjamin keberadaan dan pengembangan jangka panjang
- b. Merintis kegiatan usaha berkaitan dengan:
 1. Penyediaan tenaga listrik
 2. Sarana penunjang
 3. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang wajar

4. Mendorong pertumbuhan ekonomi

C. Struktur Organisasi

Untuk mencapai tujuan perusahaan dan memperlancar kegiatannya, suatu perusahaan perlu mengadakan pemisahan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan yang telah digariskan. Struktur organisasi merupakan unsur penting dalam pencapaian tujuan perusahaan, sehingga untuk mencapai tujuan perusahaan struktur organisasi harus selalu disesuaikan dengan perkembangan dan kebutuhan perusahaan itu sendiri.

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

Berikut tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian pada PT. PLN (Persero) Cabang Magelang:

1. Kepala Cabang

Bertugas merumuskan sasaran cabang, mengkoordinasi dan mengendalikan kegiatan pelayanan pelanggan, pendistribusian dan atau pembangkitan listrik berikut pembangunannya sesuai dengan kebijakan PLN.

2. Kepala Bagian Kontruksi dan Distribusi

Bertugas mengkoordinasi dan mengendalikan perencanaan, pelaksanaan operasi dan pemeliharaan pendistribusian tenaga listrik serta pembangunannya akan bangunan listrik terkait.

Kepala Bagian Kontruksi Distribusi membawai:

a. Kepala Seksi Kontruksi Distribusi

Bertugas melaksanakan kegiatan perencanaan, pengendalian dan pelaksanaan pembangunan sarana pendistribusian tenaga listrik dan sipil terkait.

b. Kepala Seksi Perencanaan Distribusi

Bertugas merencanakan pelaksanaan sistem pendistribusian tenaga dan kebutuhan material untuk pengoperasian serta pemeliharaan saran pendistribusian tenaga listrik.

c. Kepala Seksi Operasi Distribusi

Bertugas melaksanakan pengoperasian sistem pendistribusian tenaga listrik dan penerbitan penggunaan jaringan listrik pada pelanggan.

d. Kepala Seksi Pemeliharaan Distribusi

Bertugas melaksanakan pemeliharaan jaringan distribusi tenaga listrik.

e. Kepala Seksi Listrik Pedesaan

Bertugas merencanakan dan mengevaluasi pengembangan, perusahaan listrik pedesaan sebagai bahan pelaksanaan pembangunan dan pengusahaannya.

f. Kepala Seksi Peneraan Penguji

Bertugas mengawasi pelaksanaan peneraan berdasarkan ketentuan dan sesuai target yang sudah ditetapkan.

3. Kepala Bagian Pelayanan Pelanggan

Bertugas mengkoordinir dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan pelayanan pelanggan yang meliputi pemasaran, tata usaha langganan, penyambungan dan pengelolaan data guna kelancaran pelaksanaannya.

Kepala Bagian Pelayanan Pelanggan Membawai:

a. Kepala Seksi Pemasaran

Bertugas mengatur dan mengarahkan kegiatan seksi pemasaran, meliputi: rencana penjualan, penyuluhan dan pengembangan sarana pembayaran untuk pencapaian optimalisasi pemasaran.

b. Kepala Seksi Administrasi Pelanggan

Bertugas mengatur dan mengarahkan kegiatan seksi administrasi pelanggan, meliputi: pelayanan pada calon pelanggan, pencatatan jumlah pelanggan, jenis tarif dan golongan rekening guna kelancaran pelayanan.

c. Kepala Seksi Penagihan

Bertugas mengatur dan mengarahkan seksi penagihan, meliputi: penagihan dan pengiriman rekening untuk pencapaian optimalisasi penagihan.

d. Kepala Seksi Penyambungan

Bertugas mengatur dan mengarahkan seksi penyambungan, meliputi: survei lokasi, pemeriksaan instalasi dan pemasangan SR/APP sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

e. Kepala Seksi Pengolahan Data

Bertugas mengatur dan mengarahkan kegiatan seksi pengolahan data, meliputi: aplikasi program pengolahan data, penyajian informasi dan penyimpanan data guna menciptakan sistem informasi yang memadai.

f. Koordinasi Baca Meteran

Bertugas melakukan pembacaan stand Kwh meter sebagai dasar pembuatan rekening serta pengawalan pelaksanaan pembacaan meter oleh pihak ketiga.

5. Kepala Bagian Administrasi

Bertugas mengkoordinir dan mengendalikan kegiatan bagian administrasi, meliputi: kepegawaian, anggaran dan keuangan akuntansi, perbekalan dan sekretarian untuk kelancaran ketertiban pelaksanaannya.

Kepala Bagian Administrasi membawahi:

a. Kepala seksi Kepegawaian

Bertugas mengatur dan mengarahkan kegiatan yang meliputi pengembangan SDM, tata usaha kepegawaian, kesejahteraan pegawai, keselamatan dan kesehatan kerja guna kelancaran tugas.

b. Kepala Seksi Anggaran dan Keuangan

Bertugas mengatur dan mengarahkan kegiatan dibidang anggaran dan keuangan yang meliputi penyusunan rencana anggaran, pemantauan anggaran dan belanja cabang, pengelolaan data, pengasuransian dan kegiatan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

c. Kepala Seksi Akuntansi

Bertugas mengatur dan mengarahkan kegiatan di bidang akuntansi, meliputi: pencatatan transaksi aktiva tetap, persediaan barang serta pembuatan laporan pembukuan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

d. Kepala Seksi Perbekalan

Bertugas mengatur dan mengarahkan kegiatan di bidang perbekalan, meliputi: rencana persediaan dan pengadaan barang, peralatan perbekalan berdasarkan kebutuhan.

e. Kepala Seksi Sekretariat dan Umum

Bertugas melaksanakan tata usaha kesekretariatan dan pengurusan rumah tangga serta keamanan lingkungan kerja.

f. Kepala Seksi Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi

Bertugas memeriksa kelayakan usaha kecil dan koperasi yang akan diberi bantuan serta mendaftarkan usaha kecil dan koperasi yang dikelola.

6. Kepala Ranting

Bertugas 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.

Kepala Ranting Membawai:

a. Kepala seksi distribusi

Bertugas mengkoordinasi pengoperasian , pemeliharaan dan pendistribusian tenaga kerja listrik beserta alat-alat bantunya sesuai dengan rencana kerja yang ditetapkan serta mengawasi kehandalan perkembangan beban distribusi agar dapat dicapai mutu dan kehandalan pendistribusian tenaga listrik.

b. Kepala Seksi Pelayanan Pelanggan

Bertugas mengkoordinir perencanaan kegiatan seksi pelayanan pelanggan yang terdiri atas pemasaran, tata usaha langganan dan penyambungan guna menunjang rencana kerja ranting.

c. Kepala Seksi Administrasi

Bertugas mengkoordinir perencanaan kegiatan seksi administrasi yang terdiri dari kepegawaian dan kesekretariatan, keuangan dan pembukuan, pembekalan untuk menunjang rencana kerja ranting yang telah ditentukan.

7. Ahli Muda

Bertugas membantu kepala cabang sesuai dengan bidang tugasnya sehingga akan membantu kinerja perusahaan.

D. Personalia

1. Jumlah Karyawan

Sumber daya terpenting dalam sebuah perusahaan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia adalah orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas dan usaha mereka kepada perusahaan. Tanpa sumber daya manusia yang cakap perusahaan dan manajemen akan gagal dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu diperlukan sebuah team kerja yang terdiri dari individu-individu yang mempunyai tugas dan tanggung jawab masing-masing, sehingga akan terjalin kerjasama untuk mencapai tujuan perusahaan.

Tenaga kerja yang ada di PT. PLN (Persero) terdiri dari pegawai tetap, pegawai harian dan pegawai honorer. Pegawai-pegawai tersebut terbagi atas pegawai yang bekerja di kantor cabang dan kantor ranting rayon. Kantor ranting rayon yang ada di PT. PLN (Persero) Cabang Magelang terdiri atas ranting rayon Purworejo, ranting rayon Kutoarjo, ranting rayon Temanggung, ranting rayon Parakan, ranting rayon Parakan, ranting rayon Muntilan dan ranting rayon Tegalrejo. Pegawai yang bekerja di kantor cabang berjumlah 50 orang yang terdiri dari Manajer berjumlah 1 orang, fungsi ahli berjumlah 4 orang, asisten manajer pemasaran berjumlah 9 orang, asisten manajer informasi pelanggan berjumlah 7 orang, asisten manajer keuangan berjumlah 14 orang dan asisten manajer SDM dan administrasi berjumlah 15 orang. Sedangkan pegawai yang bekerja pada Unit Pelayanan Magelang berjumlah 33 orang, yang terbagi atas Manajer

UP Magelang kota 1 orang, Supervisor penjualan 4 orang, Supervisor pelayanan teknik 13 orang, Supervisor pelayanan pelanggan 5 orang, Supervisor pembuatan rekening 5 orang dan Supervisor SDM dan administrasi 5 orang. Pegawai yang bekerja pada kantor ranting rayon berjumlah 110 orang. Pegawai yang bekerja pada Unit Jaringan Magelang berjumlah 47 orang. Jadi keseluruhan pegawai yang ada pada PT. PLN (Persero) Cabang Magelang berjumlah 240 orang.

2. Jam Kerja

Pengaturan jam kerja pegawai di PT. PLN (Persero) Cabang Magelang adalah sebagai berikut:

- a. Senin – Kamis
 - 07.00 – 12.00
 - 12.00 – 13.00
 - 13.00 – 16.00

- b. Jumat
 - 07.00 – 11.30
 - 12.00 – 13.00
 - 13.00 – 14.30

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

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data-data yang diperoleh dari PT. PLN (Persero) Cabang Magelang maka dapat dilakukan analisis mengenai permasalahan dalam mengevaluasi kinerja pusat laba yang meliputi : Penerapan konsep laba, kinerja pusat laba dan hubungan tingkat kinerja pusat laba dengan tingkat pertumbuhan laba.

A. Penerapan Konsep Laba

Dalam teori ada lima konsep laba yang digunakan untuk menilai kinerja pusat laba yaitu laba kontribusi divisi (*contribution Margin*), laba langsung divisi (*Direct Business Unit Profit*), laba terkendali divisi (*Controllable Business Unit Profit*), laba bersih sebelum pajak (*Net Income Before Taxes*) dan laba bersih sesudah pajak (*Net Income After Taxes*). Pemilihan konsep laba yang akan dipakai bergantung pada jenis kinerja yang akan dinilai, apakah kinerja manajemen atau kinerja ekonomi.

Pada umumnya sebuah perusahaan akan menggunakan satu atau lebih konsep laba untuk menilai kinerja pusat laba. Demikian juga dengan PT. PLN (Persero) Cabang Magelang menggunakan satu konsep laba untuk menilai kinerja pusat labanya. Untuk menemukan konsep laba yang digunakan oleh PT. PLN (Persero) Cabang Magelang, berikut ini format Laporan laba (rugi) perunsur untuk periode yang berakhir 31 Desember 1996.

Tabel V.I
PT PLN (Persero) Cabang Magelang
Laporan Laba (rugi)
Untuk Periode yang berakhir 31 Desember 1996
(Dalam Rupiah)

Pendapatan usaha	46.307.934.225
Penjualan tenaga listrik	44.973.639.410
Penyambungan pelanggan	1.120.231.619
Lain-lain	214.013.196
Beban usaha	(12.702.933.015)
Pembelian tenaga listrik	-
Bahan bakar dan minyak pelumas	-
Pemeliharaan	2.006.228.423
Kepegawaian	3.765.021.400
Penyusutan Aktiva Tetap	5.963.869.108
Lain-lain	967.814.084
Laba (Rugi) usaha	33.605.001.210
Pendapatan (beban) lain-lain	(276.663.596)
Pendapatan	118.166.358
Beban pinjaman	-
Beban pensiun	-
Beban lain-lain	(394.829.954)
Laba (Rugi) sebelum PPh badan	33.328.337.614

Dari laporan laba (rugi) tersebut, terlihat bahwa PT. PLN (Persero) Cabang Magelang menggunakan konsep laba sebelum pajak untuk menilai kinerja pusat laba. Dari hal tersebut terlihat bahwa PT PLN (Persero) cabang Magelang menggunakan konsep laba yang sama untuk menilai kedua jenis kinerjanya.

Konsep laba yang diterapkan PT. PLN (Persero) Cabang Magelang berbeda dengan konsep laba berdasarkan teori. Berdasarkan teori, kinerja pusat laba dinilai dengan cara melakukan penilaian terhadap kinerja manajemen dan kinerja ekonomi. Dengan demikian konsep laba yang digunakan adalah laba terkendali divisi untuk menilai kinerja manajemen dan

laba sebelum pajak untuk menilai kinerja ekonomi. PT. PLN (Persero) Cabang Magelang hanya menerapkan satu konsep laba untuk menilai kedua jenis kinerjanya.

Kinerja pusat laba PT PLN (Persero) Cabang Magelang lebih mencerminkan jenis penilaian kinerja ekonomi, sehingga dalam laporan kerjanya tidak melakukan penggolongan biaya atas biaya terkendali dan tidak terkendali. Penggolongan biaya terkendali dan tidak terkendali perlu dilakukan untuk menilai kinerja manajemennya. Biaya terkendali adalah biaya yang secara signifikan dapat dipengaruhi dan dikendalikan oleh manajer tertentu pada periode tertentu, sedangkan biaya tidak terkendali adalah biaya yang secara signifikan tidak dapat dipengaruhi dan dikendalikan oleh manajer tertentu pada periode tertentu. Keterkendalian biaya oleh seorang manajer pusat laba perlu dilihat untuk menilai kinerja manajemen.

Berikut ini adalah klasifikasi biaya yang terdapat pada PT. PLN (Persero) Cabang Magelang :

1. Biaya operasi

- a. Pembelian tenaga listrik dan sewa pembangkitan
- b. Bahan bakar dan minyak pelumas
- c. Pemeliharaan

Pemakaian material

Jasa borongan

Pembangkitan

Transmisi

Distribusi

Lainnya

d. Kepegawaiaan

Gaji dan upah

Tunjangan kompensasi karyawan dan jabatan

Jasa produksi

Iuran pemberi kerja

Iuran perusahaan

Tunjangan lain-lain

Cuti dan lainnya

e. Penyusutan

Gedung, bangunan kayu dan kelengkapan halaman

Bangunan saluran air

Jalan sepur samping

Turbo generator, perlengkapannya

Instalasi dan mesin

Reaktor nuklir

Saluran udara tegangan tinggi

Perlengkapan penyaluran tenaga listrik

Perlengkapan listrik

Gardu induk

Kabel dibawah tanah

Jaringan distribusi

Meter, saklar waktu dan sambungan rumah

Perlengkapan lain-lain distribusi

Perlengkapan pengolahan data

Perlengkapan transmisi data

Perlengkapan khusus

Perlengkapan umum

Perlengkapan telekomunikasi

Kendaraan bermotor dan mobil

Material cadang

f. Beban lainnya

Honorarium dan biaya

Pemakaian Perkakas dan Perlengkapan

Biaya pengolahan dan penagihan

Biaya bank, asuransi dan rupa-rupa pajak

Perjalanan dinas

Biaya penyisihan piutang

Biaya penyisihan material

Pemakaian listrik, gas dan air

Pos, telegram dan telepon

Beban kendaraan

Bahan makanan dan konsumsi

Sewa mesin foto copy

Sewa gedung, tanah

Sewa lainnya

Alat dan keperluan kantor

Barang cetakan

Iuran, abonemen, iklan, penerbitan

Eksibisi / Penerbitan

Biaya keamanan

Lain-lain

2. Biaya diluar usaha

a. Beban pinjaman

b. Beban pensiun

c. Beban lain-lain

Beban penjualan aktiva tetap yang dihapus

Beban penjualan material yang dihapus

Beban penarikan aktiva tetap

Beban penelitian dan pengembangan

Beban emisi obligasi

Selisih-selisih

Biaya-biaya tersebut kemudian diklasifikasikan menjadi biaya terkendali dan tidak terkendali. Berikut ini klasifikasi biaya terkendali dan tidak terkendali PT PLN (Persero) cabang Magelang :

1. Biaya Terkendali

Pembelian tenaga listrik dan sewa pembangkitan

Bahan bakar dan minyak pelumas

Gaji dan upah
Tunjangan kompensasi karyawan dan jabatan
Iuran pemberi kerja
Iuran perusahaan
Tunjangan lain-lain
Cuti dan lainnya
Honorarium dan biaya
Pemakaian Perkakas dan Peralatan
Pengolahan data dan penagihan
Biaya penyisihan piutang
Biaya penyisihan material
Bahan makanan dan konsumsi
Alat dan keperluan kantor
Barang cetakan
Penerbitan / Eksibisi
Biaya keamanan
Biaya pinjaman
Biaya pensiun
Beban penjualan aktiva tetap yang dihapus
Beban penjualan material yang dihapus
Beban penarikan aktiva tetap
Biaya pemeliharaan
Biaya penyusutan

Pemakaian listrik, gas dan air

Pos, telegram dan telpon

Perjalanan dinas

Sewa gedung dan tanah

2. Biaya tidak terkendali

Biaya bank, asuransi dan rupa-rupa pajak

Beban kendaraan

Iklan abonemen, iklan dan penerbitan

Beban penelitian dan pengembangan

Beban emisi obligasi

Selisih-selisih

Setelah mengetahui klasifikasi biaya terkendali dan biaya tidak terkendali selanjutnya dilakukan perbandingan penggunaan konsep laba yang dipakai perusahaan dengan konsep laba berdasarkan teori. Perbandingan tersebut digunakan untuk mengetahui apakah PT. PLN (Persero) Cabang Magelang menerapkan konsep laba berdasarkan teori untuk menilai kinerja pusat labanya. Berikut ini perbandingan penggunaan konsep laba yang dipakai perusahaan dengan konsep laba berdasar teori. Klasifikasi biaya tetap, biaya variabel dan biaya kantor pusat yang tidak dapat dikendalikan oleh divisi dapat dilihat pada lampiran 7.

Tabel V. 2
Perbandingan penggunaan konsep laba berdasarkan teori dengan konsep
laba berdasarkan perusahaan
(dalam rupiah)

MENURUT CABANG		MENURUT TEORI	
Pendapatan Usaha	46.307.934.225	Pendapatan Usaha	46.307.934.225
Penjualan tenaga listrik	44.973.689.410	Pendapatan di luar usaha	118.166.358
Penyambungan pelanggan	1.120.231.619	Total pendapatan	46.426.100.538
Lain-lain	214.013.196	Biaya Variabel	(2.941.194.182)
Beban usaha	(12.702.933.015)	Kontribusi laba	43.484.906.491
Pembelian tenaga listrik	-	Biaya divisi lainnya	(10.136.854.487)
Bahan bakar dan minyak pelumas	-	Laba divisi langsung	33.348.051.914
Pemeliharaan	2.006.228.423	Alokasi biaya kantor pusat yang dapat dikendalikan oleh divisi	..
Kepegawaian	3.765.021.400	Laba divisi terkendali	33.348.051.914
Penyusutan AT	5.963.869.108	Alokasi biaya kantor pusat yang tidak dapat dikendalikan oleh divisi	(19.714.300)
Lain-lain	967.814.084	Laba sebelum PPh badan	33.328.337.614
Laba (rugi) usaha	33.605.001.210	PPh badan	-
Pendapatan (beban) lain	(276.663.596)	Laba setelah pajak	33.328.337.614
Pendapatan	118.116.358		
Beban pinjaman	-		
Beban pensiun	-		
Beban lain-lain	(394.829.954)		
Subsidi Pemerintah	-		
Laba(rugi) sebelum PPh badan	33.328.337.614		

Berikut ini akan dibahas apakah laba sebelum pajak relevan bila digunakan sebagai tolak ukur untuk menilai kinerja manajemen dan kinerja ekonomi PT. PLN (Persero) Cabang Magelang. Dalam pembahasan diatas telah diketahui bahwa PT. PLN (Persero) Cabang Magelang menggunakan konsep laba yang sama untuk menilai kinerja pusat labanya. Dengan demikian PT. PLN (Persero) Cabang Magelang menggunakan konsep laba sebelum pajak untuk menilai kinerja manajemen yang mengukur seberapa baik seorang manajer pusat laba bekerja dalam mengatur kegiatan pusat

labanya dan kinerja ekonomi yang mengukur sejauh mana pusat laba bekerja sebagai kesatuan ekonomi.

Konsep laba yang diterapkan PT. PLN (Persero) Cabang Magelang adalah laba sebelum pajak. Konsep laba ini tepat dipakai untuk menilai kinerja ekonomi tetapi tidak tepat untuk menilai kinerja manajemen. Jadi konsep laba yang diterapkan PT. PLN (Pesero) Cabang Magelang relevan bila digunakan untuk menilai kinerja ekonomi tetapi tidak relevan apabila digunakan untuk menilai kinerja manajemen. Untuk menilai kinerja manajemen, PT. PLN. (Persero) Cabang Magelang perlu mengklasifikasikan biaya atas terkendali dan tidak terkendali.

B. Kinerja Pusat Laba

PT. PLN (Persero) Cabang Magelang merupakan bentuk organisasi divisional yang memberikan jasa pelayanan listrik kepada masyarakat. Setiap jasa yang diberikan kepada masyarakat akan memperoleh imbalan berupa pendapatan. Oleh karena itu PT. PLN (Persero) Cabang Magelang harus mengatur pembukuannya, sehingga masing-masing unit dapat dinilai mengenai pendapatan yang dihasilkan serta biaya yang harus dibebankan. Besarnya pendapatan yang diperoleh dan biaya yang dibebankan dapat dipakai untuk menilai kinerja pusat laba. Penilaian terhadap kinerja pusat laba lebih ditekankan pada penilaian kinerja manajemen dan kinerja ekonomi. Berikut ini penilaian terhadap kinerja manajemen dan kinerja ekonomi PT. PLN (Persero) Cabang Magelang

1. Penilaian Kinerja Manajemen PT. PLN (Persero) Cabang Magelang

Penilaian terhadap kinerja manajemen menekankan pada seberapa baik seorang manajer pusat laba bekerja dalam memimpin unit atau pusat pertanggungjawabannya. Penilaian kinerja ini hanya dibatasi pada pendapatan yang diperoleh dari kegiatan operasi perusahaan dan biaya yang dapat dikendalikan.

PT. PLN (Persero) Cabang Magelang tidak menggunakan konsep laba terkendali divisi untuk menilai kinerja manajemennya. Hal ini terlihat PT. PLN (Persero) Cabang Magelang tidak mengklasifikasikan biaya berdasarkan biaya terkendali dan tidak terkendali. Penilaian terhadap kinerja manajemen perlu dilakukan untuk memberikan motivasi kepada manajemen dalam mengoperasikan kegiatan perusahaan. Berikut ini adalah biaya terkendali yang terdapat pada PT. PLN (Persero) Cabang Magelang dari tahun 1996 sampai dengan tahun 2000.

Tabel V.3
Klasifikasi Biaya Terkendali
PT. PLN (Persero) Cabang Magelang
(Dalam Rupiah)

Biaya terkendali	1996	1997	1998	1999	2000
Pembelian tenaga listrik dan sewa pembangkitan	-	-	-	-	-
Bahan bakar dan minyak pelumas tunjangan	-	-	-	-	-
Gaji dan upah	3.115.037.757	3.996.376.153	1.222.441.186	1.416.880.334	2.054.238.111
Tunjangan kompensasi karyawan dan jabatan	-	-	663.307.989	1.282.849.368	916.915.84
Iuran pemberi kerja	-	-	-	106.326.976	59.827.690
Iuran perusahaan	-	-	110.496.470	-	-
Tunjangan lain-lain	-	-	1.369.946.619	2.575.041.885	4.290.420.107
Cuti dan lain-lainnya	50.632.843	760.762.353	739.997.200	-	-
Honorarium dan biaya	5.782.000	120.000	18.092.500	76.705.625	85.861.585
Pemakaian perkakas dan peralatan	-	36.719.575	32.274.690	35.725.065	33.636.300
Biaya pengolahan data dan penagihan	513.055.634	-	1.157.690.155	1.665.485.091	1.716.478.179
Biaya pemeliharaan	2.006.228.423	3.296.698.828	2.185.177.050	2.743.469.498	3.036.095.198
Biaya penyusutan	5.963.869.108	7.057.278.398	8.157.179.915	8.460.416.155	8.804.199.823
Pemakaian listrik, air dan gas	74.466.100	78.583.695	100.162.395	121.945.725	142.131.930
Pos, telegram dan telpon	56.612.606	58.236.741	67.660.075	75.672.366	141.209.974
Perjalanan dinas	122.030.344	126.329.064	94.722.540	105.725.950	140.953.844
Sewa gedung dan tanah	-	357.075	27.500	-	-
Biaya penyisihan piutang	-	-	-	-	49.332.298

Biaya penyisihan material	20.566.535	-	-	-	1.159.910
Konsumsi dan bahan makanan	38.169.385	44.429.256	47.664.395	79.965.980	98.967.895
Alat dan peralatan kantor	57.247.265	81.669.002	87.919.973	85.615.045	73.818.160
Barang cetakan	66.602.425	80.961.576	54.619.357	225.769.095	289.274.179
Eksibisi/penerbitan	-	-	5.922.200	4.995.679	3.517.250
Keamanan dan bahan makanan	13.134.025	9.843.600	24.371.750	37.625.750	34.624.000
Biaya pinjaman	-	-	-	-	-
Biaya pensiun	316.140.434	10.556.018	-	-	163.316.714
Biaya penarikan AT	58.123.687	-	-	-	-
Total	12.929.698.571	15.638.931.301	16.179.673.963	19.099.215.583	22.135.478.996

Dari tabel di atas kemudian dicari laba terkendali untuk menilai kinerja manajemen dari PT. PLN (Persero) Cabang Magelang dari tahun 1996 sampai dengan tahun 2000.

Tabel V.4
Perhitungan Laba Terkendali PT. PLN (Persero) Cabang Magelang
Tahun 1996-2000
(Dalam Rupiah)

Tahun	Pendapatan (1)	Biaya Terkendali (2)	Laba Terkendali (3) = (1) - (2)
1996	46.307.934.225	12.929.698.571	33.378.235.654
1997	54.537.806.897	15.638.931.301	38.898.875.596
1998	67.915.333.322	16.179.673.963	51.735.659.359
1999	79.738.272.822	19.099.215.583	60.639.057.239
2000	103.806.888.387	22.135.478.996	81.671.409.391

Dari tabel di atas terlihat bahwa pendapatan dari kegiatan operasi perusahaan terus mengalami kenaikan. Pendapatan dari tahun 1996 ke tahun 1997 naik 17,7% dari Rp46.307.934.225 menjadi Rp54.537.806.897. Pada tahun 1998 pendapatan naik 24,5% dari tahun

sebelumnya menjadi Rp67.915.333.322. Pada tahun 1999 pendapatan naik 17,4% dari tahun sebelumnya menjadi Rp79.738.272.822. Pada tahun 2000 pendapatan naik 30,2% dari periode sebelumnya menjadi Rp103.806.888.387.

Tabel di atas juga menunjukkan terjadinya peningkatan biaya terkendali yang diikuti dengan peningkatan laba terkendali dari tahun 1996 sampai dengan tahun 2000. Biaya terkendali dari tahun 1996 ke tahun 1997 naik 20,9% menjadi Rp15.638.921.301. Pada tahun 1998 biaya terkendali naik 3,5% dari tahun sebelumnya menjadi Rp16.179.673.963 Pada tahun 1999 biaya terkendali naik 18% dari tahun sebelumnya menjadi Rp19.099.215.583. Pada tahun 2000 biaya terkendali naik 15,9% dari periode sebelumnya menjadi Rp22.135.478.996.

Perhitungan laba terkendali di atas menunjukkan terjadi peningkatan laba terkendali dari tahun 1996 ke tahun 2000. Laba terkendali dari tahun 1996 ke tahun 1997 naik 16,5% dari Rp33.378.235.654 menjadi Rp38.898.875.596. Laba terkendali tahun 1998 naik 32,9% dari tahun sebelumnya menjadi Rp51.735.659.359. Laba terkendali tahun 1999 naik 17,2% menjadi Rp60.639.057.239. Laba terkendali tahun 2000 naik 34,7% menjadi Rp81.671.409.391.

Selanjutnya dilakukan perbandingan antara laba terkendali dengan pendapatan dan biaya terkendali dengan pendapatan. Perbandingan tersebut untuk menunjukkan berapa persen pendapatan menghasilkan laba dan berapa persen biaya terkendali untuk menghasilkan laba terkendali.

Tabel V.5
Perbandingan Laba Terkendali dengan Pendapatan dan
Biaya Terkendali dengan Pendapatan
Tahun 1996-2000
(Dalam Rupiah)

Tahun	Pendapatan (1)	Biaya Terkendali (2)	(2) / (1) × 100%	Laba Terkendali (3)	(3)/ (1) × 100%
1996	46.307.934.225	12.929.698.571	27,9%	33.378.235.654	72,1%
1997	54.537.806.897	15.638.931.301	28,7%	38.898.875.596	71,3%
1998	67.915.333.322	16.179.673.963	23,8%	51.735.659.359	76,2%
1999	79.738.272.822	19.099.215.583	24%	60.639.057.239	76%
2000	103.806.888.387	22.135.478.993	21,3%	81.671.409.391	78,7%

Dari tabel diatas nampak bahwa perbandingan antara laba terkendali dengan pendapatan pada tahun 2000 menunjukkan persentase yang lebih tinggi sebesar 78,7% dibanding tahun 1996, 1997, 1998 dan tahun 1999. Sedangkan perbandingan antara biaya terkendali dengan pendapatan pada tahun 2000 menunjukkan persentase yang lebih rendah sebesar 21,3% dibanding tahun 1996, 1997, 1998 dan tahun 1999. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja manajemen PT. PLN (Persero) cabang Magelang pada tahun 2000 lebih baik dibanding tahun 1996, 1997, 1998 dan 1999.

Selanjutnya untuk mengetahui kenaikan kinerja manajemen dari tahun 1996 sampai dengan tahun 2000 dicari trend dengan menggunakan metode kuadrat terkecil.

Persamaan trend : $Y^1 = a + b x$

$$a = \Sigma y / n$$

$$b = \Sigma xy / x^2$$

Dimana : y = Laba Terkendali

x = Waktu

a = Intercept y

b = Lereng garis trend

n = Jumlah data

Tabel V.6
Perhitungan trend kinerja manajemen
PT. PLN (Persero) cabang Magelang
Tahun 1996 – 2000

Tahun	y	X	x ²	xy	Y ¹
1996	33.378.235.654	-2	4	-66.756.471.308	29.599.345.624,4
1997	38.898.885.596	-1	1	-38.898.885.596	41.431.997.536,1
1998	51.735.659.359	0	0	0	53.264.649.447,8
1999	60.639.057.239	+1	1	60.639.057.239	65.097.301.359,5
2000	81.671.409.391	+2	4	163.342.818.782	76.929.953.271,6
Σ	266.323.247.239	0	10	118.326.519.117	

$$a = 266.323.247.239 / 5$$

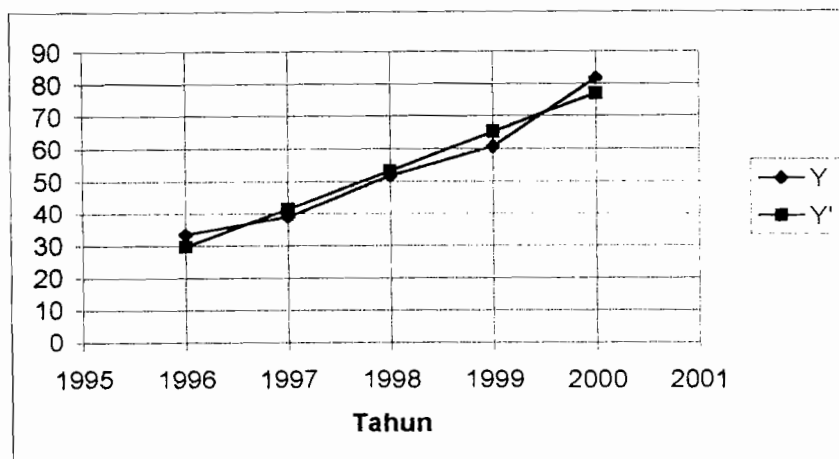
$$= 53.264.649.447,8$$

$$b = 118.326.519.117 / 10$$

$$= 11.832.651.911,7$$

$$Y^1 = 53.264.649.447,8 + 11.832.651.911,7X$$

Gambar 5.I
Gambar trend kinerja manajemen
PT. PLN (Persero) cabang Magelang
(dalam milyaran rupiah)



Dari persamaan trend menunjukkan nilai slope b positif artinya nilai trend mempunyai kecenderungan yang semakin naik. Hal tersebut terbukti dari gambar trend yang terus mengalami kenaikan dari tahun 1996 sampai dengan tahun 2000. Ini menunjukkan bahwa kinerja manajemen PT. PLN (Persero) cabang Magelang baik selama kurun waktu tahun 1996 sampai dengan tahun 2000.

2. Penilaian Kinerja Ekonomi PT. PLN (Persero) cabang Magelang

Penilaian terhadap kinerja ekonomi dilakukan untuk mengetahui sejauh mana PT. PLN (Persero) cabang Magelang sebagai unit kegiatan ekonomi dapat mencapai atau memenuhi anggaran labanya. Konsep laba yang dipakai untuk menilai kinerja ekonomi adalah konsep laba sebelum

pajak. Konsep laba ini dihitung dari pendapatan dikurangi biaya baik terkendali maupun tidak terkendali ditambah alokasi dari kantor pusat.

Berikut ini perhitungan laba sebelum pajak PT. PLN (Persero) cabang Magelang dari tahun 1996 sampai dengan tahun 2000.

Tabel V.7
Perhitungan laba sebelum pajak
PT. PLN (Persero) cabang Magelang
Tahun 1996-2000
(dalam rupiah)

Keterangan	Tahun				
	1996	1997	1998	1999	2000
Pendapatan usaha	46.307.934.225	54.537.806.897	67.915.335.322	79.738.272.822	103.806.888.387
Penjualan tenaga listrik	44.973.689.410	53.029.994.635	66.291.027.860	77.977.392.525	101.870.365.055
Penyambungan pelanggan	1.120.231.619	1.380.192.251	1.517.780.782	1.661.752.002	1.834.930.021
Lain-lain	214.013.196	127.620.011	106.524.680	99.128.695	101.593.311
Beban usaha	(12.702.933.015)	(16.413.689.455)	(16.365.570.125)	(18.902.597.496)	(22.855.123.932)
Pembelian Tenaga Listrik	-	-	-	-	-
Bahan Bakar & Minyak Pelumas	-	-	-	-	-
Pemeliharaan	2.006.228.423	3.290.698.828	2.135.177.050	2.743.469.498	3.036.095.198
Kepegawaian	3.765.021.400	4.757.138.506	4.320.885.486	5.381.098.563	8.164.583.434
Penyusutan Aktiva Tetap	5.963.869.108	7.057.278.358	8.157.179.915	8.460.416.155	8.804.199.823
Lain-lain	967.814.084	1.302.573.763	1.702.327.674	2.317.613.280	2.850.245.468
Laba (Rugi) Usaha	33.605.001.210	38.124.117.443	51.549.763.197	60.835.675.326	80.951.764.464
Pendapatan (Beban) Lain	(276.633.596)	458.319.871	377.761.619	965.332.609	(6.465.655.003)
Pendapatan	118.166.358	784.056.443	504.039.164	477.041.527	349.749.300
Beban Pinjaman	-	-	-	-	-
Beban Pensiun	-	(10.556.018)	-	-	(163.316.714)
Beban Lain-lain	(394.829.954)	(315.180.554)	(126.227.545)	(447.832.299)	(206.439.320)
Beban Selisih Kurs	-	-	-	936.123.381	(6.445.648.268)
Alokasi Dari Kantor Pusat	-	-	-	-	-
Laba (rugi) Sebelum pajak	33.328.337.614	38.582.437.313	51.927.524.816	61.801.007.935	74.486.109.462

Dari tabel tersebut diatas terlihat terjadi peningkatan pendapatan dari tahun 1996 sampai dengan tahun 2000. Pendapatan tahun 1996 ke

tahun 1997 naik 19% dari Rp 46.426.100.580 menjadi Rp55.321.863.330. Pendapatan tahun 1998 naik 24% menjadi Rp68.419.372.480. Pendapatan tahun 1999 naik 17% dari tahun sebelumnya menjadi Rp80.215.314.350. Pendapatan tahun 2000 naik 29,9% dari periode sebelumnya menjadi Rp104.156.637.687.

Biaya yang dikeluarkan PT. PLN (Persero) cabang Magelang untuk membiayai kegiatan operasional perusahaan mengalami kenaikan, hanya pada tahun 1998 biaya dapat ditekan sebesar 1,5%. Biaya yang dikeluarkan dari tahun 1996 ke tahun 1997 naik 27,8% dari Rp13.097.762.960 menjadi Rp16.739.426.020. Pada tahun 1999 biaya yang dikeluarkan naik 17,3% dari periode sebelumnya menjadi Rp19.350.429.790. Biaya yang dikeluarkan tahun 2000 naik 53,3% dari tahun sebelumnya menjadi Rp29.670.528.220.

Naiknya biaya dari tahun 1996 ke tahun 2000 ditekan dengan naiknya pendapatan, sehingga laba sebelum pajak yang dihasilkan akan terus meningkat dari tahun 1996 sampai dengan tahun 2000. Laba sebelum pajak dari tahun 1996 ke tahun 1997 naik 15,8% dari Rp33.328.337.614 menjadi Rp38.582.437.313. Laba sebelum pajak tahun 1998 naik 34,6% dari tahun sebelumnya menjadi Rp51.927.524.816. Laba sebelum pajak tahun 1999 naik 19% dari periode sebelumnya menjadi Rp61.801.007.935. Tahun 2000 laba sebelum pajak naik 20,5% dari tahun sebelumnya menjadi Rp74.486.109.462.

Selanjutnya dilakukan perbandingan antara laba sebelum pajak dengan pendapatan dan biaya dengan pendapatan. Perbandingan tersebut untuk menunjukkan berapa persen pendapatan menghasilkan laba sebelum pajak dan berapa persen biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan laba.

Tabel V.8
Perbandingan laba sebelum pajak dengan
pendapatan dan perbandingan biaya dengan pendapatan
Tahun 1996 – 2000
(dalam rupiah)

Tahun	Total Pendapatan (1)	Total Biaya (2)	(2) / (1) x 100 %	Laba Sebelum pajak (2)	(3) / (1) x 100 %
1996	46.426.100.586	13.097.762.960	28,2%	33.328.337.614	71,8%
1997	55.321.863.330	16.739.426.020	30,3%	38.582.437.313	69,7%
1998	68.419.372.480	16.491.847.670	24,2%	51.927.524.816	75,8%
1999	80.215.314.350	19.350.429.790	23%	61.801.007.935	77%
2000	104.156.634.687	29.670.528.220	28,5%	74.486.109.452	71,5%

Dari perbandingan tersebut diatas nampak bahwa perbandingan antara laba sebelum pajak dengan pendapatan pada tahun 1999 menunjukkan prosentase yang lebih tinggi sebesar 77% dibanding tahun 1996, 1997, 1998 dan 2000. Sedangkan perbandingan antara biaya dengan pendapatan menunjukkan prosentase yang lebih rendah sebesar 23% dibanding tahun 1996, 1997, 1998 dan 2000. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja ekonomi PT. PLN (Persero) Cabang Magelang pada tahun 1999 lebih baik dibanding tahun 1996, 1997, 1998 dan 2000.

Selanjutnya untuk mengetahui kenaikan kinerja ekonomi PT. PLN (Persero) Cabang Magelang dari tahun 1996-2000 dicari trend dengan menggunakan metode kuadrat terkecil.

$$\text{Persamaan trend : } Y^1 = a + b x$$

$$a = \Sigma y/n$$

$$b = \Sigma xy / x^2$$

Dimana : y = Laba sebelum pajak

x = Waktu

a = Intercept y

b = Lereng garis trend

n = Jumlah data

Tabel V.9
Perhitungan Trend Kinerja Ekonomi
PT. PLN (Persero) cabang Magelang
Tahun 1996 – 2000

Tahun	y	X	x ²	xy	Y ¹
1996	33.328.337.614	-2	4	-66.656.675.228	30.918.258.560
1997	38.582.427.313	-1	1	-38.582.427.313	41.471.670.990
1998	51.927.524.816	0	0	0	52.025.083.420
1999	61.801.007.935	+1	1	61.801.007.935	62.578.495.850
2000	74.486.109.462	+2	4	148.972.218.924	73.131.908.280
Σ	260.125.407.140	0	10	105.534.124.318	

$$a = \Sigma y / n$$

$$= 260.125.407.140$$

$$= 52.025.083.420$$

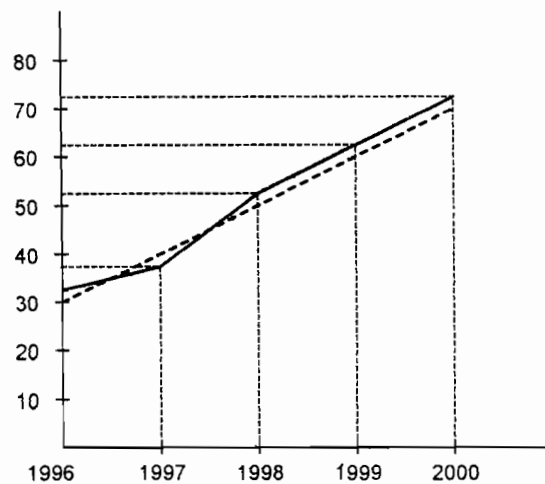
$$b = \Sigma xy / x^2$$

$$= 105.534.124.318 / 10$$

$$= 10.553.412.431$$

$$Y^1 = 52.025.083.420 + 10.553.412.431 X$$

Gambar 5.2
Gambar Trend Kinerja Ekonomi
PT. PLN (Persero) cabang Magelang
(dalam milyaran rupiah)



Dari gambar tersebut terlihat bahwa trend kinerja ekonomi terus mengalami kenaikan dari tahun 1996 ke tahun 2000. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja ekonomi PT. PLN (Persero) Cabang Magelang baik selama kurun waktu tahun 1996 sampai dengan tahun 2000.

Setelah mengetahui kinerja manajemen dan kinerja ekonomi PT. PLN (Persero) Cabang Magelang kemudian dilakukan perbandingan antara

anggaran pendapatan, biaya dan laba dengan realisasi pendapatan, biaya dan laba. Dari hasil perbandingan tersebut akan diketahui jumlah selisih atau penyimpangan. Selisih antara angka realisasi dengan angka anggaran kemudian diberi identitas apakah selisih menguntungkan atau merugikan. Selisih menguntungkan adalah penyimpangan realisasi dari anggaran yang mengakibatkan naiknya laba bersih, sedangkan selisih merugikan adalah penyimpangan realisasi dari anggaran yang mengakibatkan turunnya laba bersih.

Selisih laba dalam komponen biaya berarti jumlah biaya menurut realisasi lebih rendah dari anggarannya, sedangkan selisih laba dalam komponen penghasilan berarti jumlah penghasilan menurut realisasi lebih tinggi dari anggarannya. Sebaliknya selisih rugi dalam komponen biaya berarti jumlah biaya menurut realisasi lebih tinggi dari anggarannya, sedangkan selisih rugi dalam komponen penghasilan berarti jumlah penghasilan menurut realisasi lebih rendah dari anggarannya.

Berikut ini perbandingan antara angka realisasi dengan angka anggaran pada PT. PLN (Persero) cabang Magelang.

Tabel V.10
Perbandingan Anggaran dengan Realisasi Tahun 1996
PT. PLN (Persero) Cabang Magelang
(dalam rupiah)

	Anggaran (1)	Realisasi (2)	Selisih (3) = (1) - (2)	Persentase (2) / (1) x 100
Pendapatan usaha	44.862.582.000	46.307.934.225	1.445.352.225 L	103,2%
Penjualan tenaga listrik	42.755.229.000	44.973.689.410	2.218.460.000 L	105,2%
Penyambungan pelanggan	1.965.792.000	1.120.231.619	845.560.381 R	57%
Lain-lain	414.561.000	241.013.196	99.452.196 R	58%
Beban usaha	(15.720.060.000)	(12.702.933.015)	3.017.126.990 L	80,8%
Pembelian tenaga listrik	-	-	-	-
Bahan bakar dan minyak pelumas	-	-	-	-
Pemeliharaan	3.870.950.000	2.006.228.423	1.864.721.577 L	51,8%
Kepegawaian	4.752.345.000	3.765.021.400	987.323.600 L	79,2%
Penyusutan aktiva tetap	6.050.972.000	5.963.869.108	87.102.892 L	98,6%
Lain-lain	1.045.793.000	967.814.084	77.978.916 L	92,5%
Laba (rugi) usaha	29.142.522.000	33.605.001.210	4.462.479.000 L	115,3%
Pendapatan (beban) lain				
Pendapatan	243.978.000	118.166.358	125.811.642 R	48,4%
Beban pinjaman	-	-	-	
Beban pensiun	-	-	-	
Beban lain-lain	(411.075.000)	(394.829.954)	16.245.046 L	96%
Beban selisih kurs	-	-	-	
Subsidi pemerintah	-	-	-	
Laba (rugi) sebelum PPh badan	28.975.425.000	33.328.337.614	4.352.912.614	115,4%

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa pada tahun 1996 pendapatan usaha dari PT. PLN (Persero) Cabang Magelang melebihi anggaran sebesar 3,2% dari anggaran yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan terdapat selisih menguntungkan sebesar Rp1.445.352.225 sehingga akan mengakibatkan naiknya laba bersih dari PT. PLN (Persero) cabang Magelang.

PT. PLN (Persero) cabang Magelang mampu menekan beban usaha sebesar 19,2% dari anggaran yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan terdapat selisih menguntungkan sebesar Rp3.017.126.990 sehingga akan mengakibatkan naiknya laba bersih.

Perolehan laba sebelum pajak melebihi anggaran sebesar 15,4% dari anggaran yang ditetapkan. Dari perbandingan antara anggaran laba dengan realisasi laba terdapat selisih menguntungkan sebesar Rp4.352.912.614. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pusat laba PT. PLN (Persero) cabang Magelang pada tahun 1996 baik.

Tabel V.11
Perbandingan anggaran dengan realisasi tahun 1997
PT. PLN (Persero) Cabang Magelang
(dalam rupiah)

	Anggaran (1)	Realisasi (2)	Selisih (3) = (1) - (2)	Persentase (2) / (1) x 100
Pendapatan usaha	51.208.034.000	54.537.806.897	3.329.772.892 L	106,5%
Penjualan tenaga listrik	49.676.501.000	53.029.994.635	3.353.493.635 L	106,5%
Penyambungan pelanggan	1.295.072.000	1.380.192.251	85.120.251 L	106,6%
Lain-lain	235.985.000	127.620.011	108.364.989 R	54%
Beban usaha	(17.692.221.000)	(16.413.689.455)	1.278.531.550 L	92,8%
Pembelian tenaga listrik	-	-	-	-
Bahan bakar dan minyak pelumas	-	-	-	-
Pemeliharaan	3.455.723.000	3.296.698.828	159.024.172 L	95,4%
Kepegawaian	5.042.795.000	4.757.138.506	285.656.494 L	94,3%
Penyusutan aktiva tetap	7.949.738.000	7.057.278.358	892.459.642 L	88,8%
Lain-lain	1.243.965.000	1.302.573.763	58.608.763 R	104,7%
Laba (rugi) usaha	33.515.813.000	38.124.117.442	4.608.304.442 L	113,7%
Pendapatan (beban) lain				
Pendapatan	635.962.000	784.056.443	148.094.443 L	123,3%
Beban pinjaman	-	-		
Beban pensiun	(9.750.000)	(10.556.018)	806.018 R	108,3%
Beban lain-lain	(495.725.000)	(315.180.554)	180.544.446 L	63,6%
Subsidi pemerintah	-	-		
Laba (rugi) sebelum PPh badan	33.365.825.000	38.582.437.313	4.936.612.313 L	114,6%

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa pada tahun 1997 pendapatan PT. PLN (Persero) Cabang Magelang melebihi anggaran sebesar 6,5% dari anggaran yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan terdapat selisih menguntungkan sebesar Rp3.329.772.892 sehingga akan mengakibatkan naiknya laba bersih dari PT. PLN (Persero) Cabang Magelang.

Beban usaha dari PT. PLN (Persero) mampu ditekan sebesar 7,2% dari anggaran yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan terdapat selisih menguntungkan sebesar Rp1.278.531.550. Selisih menguntungkan tersebut akan mengakibatkan naiknya laba bersih.

Perolehan laba sebelum pajak melebihi anggaran sebesar 14,6% dari anggaran yang ditetapkan. Dari perbandingan antara anggaran laba sebelum pajak dengan realisasi menunjukkan selisih menguntungkan sebesar Rp4.936.612.313. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pusat laba PT. PLN (Persero) cabang Magelang pada tahun 1997 baik.

Tabel V.12
Perbandingan anggaran dengan realisasi tahun 1998
PT. PLN (Persero) Cabang Magelang
(dalam rupiah)

	Anggaran (1)	Realisasi (2)	Selisih (3) = (1) – (2)	Persentase (2) / (1) x 100
Pendapatan usaha	60.469.448.000	67.915.333.322	7.445.885.322 L	112,3%
Penjualan tenaga listrik	58.918.061.000	66.291.027.860	7.372.966.860 L	112,5%
Penyambungan pelanggan	1.425.960.000	1.517.780.782	91.820.782 L	106,4%
Lain-lain	125.427.000	106.524.680	18.902.320 R	84,9%
Beban usaha	(18.930.427.000)	(16.365.570.125)	2.564.676.880 L	86,4%
Pembelian tenaga listrik	-	-	-	
Bahan bakar dan minyak pelumas	-	-	-	
Pemeliharaan	3.365.784.000	2.135.117.050	1.230.666.950 L	63,4%
Kepegawaian	4.972.873.000	4.320.885.486	651.987.514 L	86,9%
Penyusutan aktiva tetap	8.493.845.000	8.157.179.915	336.665.085 L	96%
Lain-lain	2.097.745.000	1.702.327.674	395.417.326 L	81,1%
Laba (rugi) usaha	41.607.113.000	51.549.763.197	10.010.742.197 L	124,1%
Pendapatan (beban) lain				
Pendapatan	692.342.000	504.039.164	188.302.836 R	72,8%
Beban pinjaman	-	-	-	
Beban pensiun	-	-	-	
Beban lain-lain	(245.793.000)	(126.277.545)	199.515.455 L	51,4%
Beban selisih kurs	-	-	-	
Subsidi pemerintah	-	-	-	
Laba (rugi) sebelum PPh badan	41.985.750.000	51.927.524.816	9.941.774.816	123,7%

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa pada tahun 1998 pendapatan dari PT. PLN (Persero) Cabang Magelang melebihi anggaran sebesar 12,3% di atas anggaran yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan terdapat selisih menguntungkan sebesar Rp7.445.885.322 sehingga akan mengakibatkan naiknya laba bersih dari PT. PLN (Persero) cabang Magelang.

Beban usaha yang dikeluarkan PT. PLN (Persero) cabang Magelang mampu ditekan sebesar 13,6% dari anggaran yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan terdapat selisih menguntungkan sebesar Rp2.564.676.880. Selisih menguntungkan tersebut akan mengakibatkan naiknya laba bersih.

Perolehan laba sebelum pajak PT. PLN (Persero) cabang Magelang melebihi anggaran sebesar 23,7% dari anggaran yang ditetapkan. Dari perbandingan antara anggaran laba dengan realisasi terdapat selisih menguntungkan sebesar Rp9.941.774.861. Hal ini menunjukkan bahwa pada tahun 1998 kinerja pusat laba PT. PLN (Persero) Cabang Magelang baik.

Tabel V.13
Perbandingan anggaran dengan realisasi tahun 1999
PT. PLN (Persero) cabang Magelang
(dalam rupiah)

	Anggaran (1)	Realisasi (2)	Selisih (3) = (1) - (2)	Persentase (2) / (1) x 100
Pendapatan usaha	74.179.434.000	79.738.272.822	5.558.838.822 L	107,5%
Penjualan tenaga listrik	72.480.624.000	77.977.392.525	5.496.768.525 L	107,6%
Penyambungan pelanggan	1.593.765.000	1.661.752.002	67.987.002 L	104,3%
Lain-lain	105.045.000	99.128.295	5.916.705 R	94,4%
Beban usaha	(24.307.919.000)	(18.902.597.496)	5.405.322.496 L	77,8%
Pembelian tenaga listrik	-	-		
Bahan bakar dan minyak pelumas	-	-		
Pemeliharaan	4.368.672.000	2.743.469.498	1.625.202.502 L	62,8%
Kepegawaian	8.929.501.000	5.381.098.563	3.548.403.563 L	60,2%
Penyusutan aktiva tetap	9.043.963.000	8.460.416.155	583.546.845 L	93,5%
Lain-lain	1.965.783.000	2.317.613.280	351.830.280 R	118%
Laba (rugi) usaha	52.855.266.000	60.835.675.325	7.980.409.325 L	115,1%
Pendapatan (beban) lain				
Pendapatan	535.804.000	477.041.527	58.762.473 R	89%
Beban pinjaman	-			
Beban pensiun	-			
Beban lain-lain	(365.945.000)	(447.832.299)	81.887.299 R	122,4%
Beban selisih kurs	-	-		
Subsidi pemerintah	-	-		
Laba (rugi) sebelum PPh badan	53.025.125.000	61.801.007.935	8.775.882.935 L	116,3%

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa pada tahun 1999 pendapatan usaha dari PT.PLN (Persero) Cabang Magelang melebihi anggaran sebesar 7,5% dari anggaran yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan terdapat selisih menguntungkan sebesar Rp5.558.838.822. Selisih tersebut akan mengakibatkan naiknya laba bersih dari PT. PLN (Persero) Cabang Magelang.

Beban usaha yang dikeluarkan PT. PLN (Persero) Cabang Magelang lebih rendah dari anggaran yang ditetapkan sebesar 22,2%. Hal ini menunjukkan terdapat selisih menguntungkan sebesar Rp5.405.322.496 yang akan mengakibatkan naiknya laba bersih.

Perolehan laba sebelum pajak PT. PLN(Persero) cabang Magelang melebihi anggaran sebesar 16,3% dari anggaran yang ditetapkan. Dari perbandingan antara anggaran laba dengan realisasi menunjukkan selisih menguntungkan sebesar Rp8.775.882.935. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pusat laba PT. PLN (Persero) Cabang Magelang baik selama tahun 1999.

Tabel V.14
Perbandingan anggaran dengan realisasi tahun 2000
PT. PLN (Persero) cabang Magelang
(dalam rupiah)

	Anggaran (1)	Realisasi (2)	Selisih (3) = (1) - (2)	Persentase (2) / (1) x 100
Pendapatan usaha	87.473.337.000	103.806.888.387	16.333.551.387 L	118,5%
Penjualan tenaga listrik	85.108.264.000	101.870.365.056	17.022.105.056 L	119,9%
Penyambungan pelanggan	1.870.962.000	1.834.930.021	36.031.979 R	98%
Lain-lain	99.450.000	101.593.311	2.143.311 L	102%
Beban usaha	(23.882.352.000)	(22.855.123.923)	1.027.228.080 L	95,7%
Pembelian tenaga listrik	-	-	-	
Bahan bakar dan minyak pelumas	-	-	-	
Pemeliharaan	3.462.965.000	3.036.095.198	426.869.802 L	87,7%
Kepegawaian	8.943.862.000	8.164.583.434	779.278.566 L	91,3%
Penyusutan aktiva tetap	9.045.762.000	8.804.199.823	241.562.177 L	97,3%
Lain-lain	2.429.763.000	2.850.245.468	420.482.468 R	117,3%
Laba (rugi) usaha	63.590.985.000	80.951.764.464	18.015.446.460 L	128,4%
Pendapatan (beban) lain	-	-		
Pendapatan	358.743.000	349.749.300	8.993.700 R	97,5%
Beban pinjaman	-	-		
Beban pensiun	(153.417.000)	(163.316.714)	9.899.714 R	106,4%
Beban lain-lain	(371.246.000)	(206.439.320)	164.806.680 L	55,6%
Beban selisih kurs	-	(6.445.648.268)		
Subsidi pemerintah	-	-		
Laba (rugi) sebelum pajak	63.425.065.000	74.486.109.462	11.061.044.462	117,5%

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa pendapatan usaha tahun 2000 PT. PLN (Persero) Cabang Magelang melebihi anggaran sebesar 18,5% di atas anggaran yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan terdapat selisih menguntungkan sebesar Rp16.333.551.387 sehingga akan mengakibatkan naiknya laba bersih PT. PLN (Persero) Cabang Magelang.

PT. PLN (Persero) Cabang Magelang mampu menekan biaya yang dikeluarkan sebesar 4,3% dari anggaran yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan terdapat selisih menguntungkan sebesar Rp1.027.228.080. Selisih menguntungkan dari komponen biaya tersebut akan mengakibatkan naiknya laba bersih.

Perolehan laba sebelum pajak PT. PLN (Persero) Cabang Magelang melebihi anggaran sebesar 17,5% dari anggaran yang ditetapkan. Dari perbandingan antara anggaran laba dengan realisasi terdapat selisih menguntungkan sebesar Rp11.061.044.462. Hal ini menunjukkan bahwa pada tahun 2000 kinerja pusat laba PT. PLN (Persero) Cabang Magelang baik.

Dari perbandingan antara anggaran dengan realisasi selama tahun 1996 sampai dengan tahun 2000 dapat disimpulkan bahwa kinerja pusat laba PT. PLN (Persero) Cabang Magelang baik. Hal ini dapat dilihat dari kemampuan PT. PLN (Persero) Cabang Magelang dalam mencapai anggaran pendapatan yang ditetapkan dan mampu menekan biaya yang dianggarkan, sehingga dapat mencapai anggaran laba yang ditetapkan.

C. Hubungan Tingkat Kinerja Pusat Laba Dengan Tingkat Pertumbuhan Laba PT. PLN (Persero) Cabang Magelang.

Kinerja pusat laba dinilai dari perbandingan realisasi laba dengan anggaran. Kinerja pusat laba dikatakan baik apabila mampu mencapai anggaran laba yang ditetapkan. Tingkat kinerja pusat laba akan tercermin dari persentase pencapaian anggaran laba terhadap realisasi laba. Tingkat pertumbuhan laba dilihat dari persentase peningkatan laba selama tahun 1996 sampai dengan tahun 2000.

Berikut ini data tingkat kinerja pusat laba dan tingkat pertumbuhan laba PT. PLN (Persero) Cabang Magelang selama tahun 1996 sampai dengan tahun 2000.

Tabel V. 15
Data Tingkat Kinerja Pusat Laba dan Tingkat Pertumbuhan Laba PT. PLN (Persero) Cabang Magelang Tahun 1996 – 2000

Tahun	Tingkat Kinerja Pusat Laba	Tingkat Pertumbuhan Laba
1996	115,4%	17,8%
1997	114,6%	15,8%
1998	123,7%	34,6%
1999	116,3%	19%
2000	117,5%	20,5%

Untuk mengetahui hubungan tingkat kinerja pusat laba dengan tingkat pertumbuhan laba perlu dicari koefisien korelasi (r)

$$\text{Rumus : } r = \frac{n \sum xy - \sum x \cdot \sum y}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \times \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

Dimana :

r = Koefisien antara tingkat kinerja pusat laba dengan tingkat pertumbuhan laba

x = Tingkat kinerja pusat laba

y = Tingkat pertumbuhan laba

n = Jumlah data

Berikut ini perhitungan koefisien korelasi antara tingkat kinerja pusat laba dengan tingkat pertumbuhan laba, dimana tingkat kinerja pusat laba dilambangkan dengan x dan tingkat pertumbuhan laba dilambangkan dengan y.

Tabel V. 16
Perhitungan Koefisien Korelasi antara Tingkat Kinerja
Manajemen dengan Tingkat Pertumbuhan Laba
PT. PLN Cabang Magelang
(dalam persentase)

Tahun	x	y	x ²	y ²	x.y
1996	115,4	17,8	13.317,16	316,84	2.084,12
1997	114,6	15,8	13.133,16	249,64	1.810,64
1998	123,7	34,6	15.301,69	1.197,16	4.280,02
1999	116,3	19	13.525,69	361	2.209,70
2000	117,5	20,5	13.806,25	420,25	2.408,75
Σ	587,5	107,7	69.083,93	2.544,89	12.763,27

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \cdot \sum y}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \times \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

$$= \frac{(5 \times 12.763,27) - (587,5 \times 107,7)}{\sqrt{(5 \times 69.083,93) - (587,5)^2} \times \sqrt{(5 \times 2.544,89) - (107,7)^2}}$$

$$= \frac{63.816,35 - 63.273,75}{\sqrt{345.419,65 - 345.156,25} \sqrt{12.724,45 - 11.599,29}}$$

$$r = \frac{543,60}{\sqrt{263,40} \times \sqrt{1.125,16}}$$

$$= \frac{543,60}{16,23 \times 33,54}$$

$$= \frac{543,60}{544,35}$$

$$= 0,99$$

Dari perhitungan koefisien korelasi tersebut di atas nampak bahwa hubungan antara tingkat kinerja pusat laba dengan tingkat pertumbuhan laba erat dan positif, artinya tingkat kinerja pusat laba PT. PLN (Persero) Cabang Magelang baik, maka tingkat pertumbuhan laba PT. PLN (Persero) Cabang Magelang akan meningkat

Untuk membuktikan kebenaran hubungan tingkat kinerja pusat laba dengan tingkat pertumbuhan laba perlu dilakukan uji hipotesis. Berikut ini langkah-langkah untuk melakukan uji hipotesis:

1. Hipotesis

$H_0 : \rho = 0$, menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara tingkat kinerja pusat laba dengan tingkat pertumbuhan laba.

$H_a : \rho \neq 0$, menunjukkan bahwa ada hubungan antara tingkat kinerja pusat laba dengan tingkat pertumbuhan laba.

2. Uji statistik yang sesuai adalah uji t, karena sampelnya kecil yaitu 5 tahun.
3. Menggunakan taraf signifikan 0,05
4. Nilai kritis menurut tabel nilai t adalah :

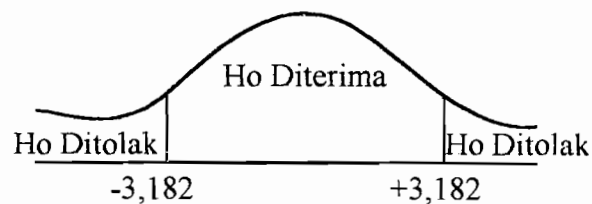
$$t(\alpha/2, df) : t_{0,025 : 5-2} = \pm 3,182$$

5. Harga uji statistik t dinyatakan dengan rumus :

$$\begin{aligned} t &= \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \\ &= \frac{0,99\sqrt{5-2}}{\sqrt{1-(0,99)^2}} \\ &= \frac{0,99\sqrt{3}}{\sqrt{1-0,9801}} \\ &= \frac{1,713}{0,141} \end{aligned}$$

$$= 12,147$$

6. menentukan daerah kritis



7. Kesimpulan pengujian

t hitung 12,147 > t tabel 3,183 maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya, secara signifikan ada hubungan antara tingkat kinerja pusat laba dengan tingkat pertumbuhan laba.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari analisis data dan pembahasan mengenai evaluasi kinerja pusat laba dan hubungan tingkat kinerja pusat laba dengan tingkat pertumbuhan laba diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. PT. PLN (Persero) Cabang Magelang menerapkan konsep laba sebelum pajak. Konsep laba tersebut relevan bila digunakan untuk menilai kinerja ekonomi tetapi tidak relevan untuk menilai kinerja manajemen. Penilaian terhadap kinerja manajemen dilakukan dengan menggolongkan biaya atas terkendali dan tidak terkendali.
2. Berdasarkan penilaian terhadap kinerja manajemen dan kinerja ekonomi terlihat bahwa kinerja pusat laba PT. PLN (Persero) Cabang Magelang selama tahun 1996-2000 baik. Hal ini terlihat dari naiknya pendapatan yang diikuti dengan naiknya laba, baik laba terkendali dari penilaian kinerja manajemen dan laba sebelum pajak dari penilaian kinerja ekonomi. Perbandingan antara laba terkendali dengan pendapatan pada tahun 2000 menunjukkan persentase yang lebih tinggi sebesar 78,7% dibanding tahun 1996, 1997, 1998 dan tahun 1999. Sedangkan perbandingan antara biaya terkendali dengan pendapatan pada tahun 2000 menunjukkan persentase yang lebih rendah sebesar 21,3% dibanding tahun 1996, 1997, 1999 dan tahun 1999. Trend kinerja manajemen memiliki kecenderungan semakin

naik. Hal ini menunjukkan terjadi peningkatan kinerja manajemen dari tahun 1996 sampai dengan tahun 2000. Perbandingan antara laba sebelum pajak dengan pendapatan pada tahun 1999 menunjukkan persentase yang lebih tinggi sebesar 77%. Sedangkan perbandingan antara biaya dengan pendapatan pada tahun 1999 menunjukkan persentase yang lebih rendah sebesar 23% dibanding tahun 1996, 1997, 1998 dan tahun 2000. Trend kinerja ekonomi memiliki kecenderungan yang semakin naik, artinya terjadi peningkatan kinerja ekonomi pada tahun 1996 sampai dengan tahun 2000. Perbandingan antara anggaran dengan realisasi menunjukkan bahwa PT. PLN (Persero) Cabang Magelang mampu mencapai anggaran pendapatan yang ditetapkan dan mampu menekan biaya yang dianggarkan sehingga anggaran laba dapat dicapai. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja pusat laba PT. PLN (Persero) Cabang Magelang selama tahun 1996 sampai tahun 2000 baik.

3. Dari perhitungan koefisien korelasi antara tingkat kinerja pusat laba dengan tingkat pertumbuhan laba memperoleh hasil 0,99 hasil tersebut mendekati +1 artinya ada hubungan yang erat dan positif antara kinerja pusat laba dengan tingkat pertumbuhan laba. Uji hipotesis yang dilakukan menunjukkan bahwa $t \text{ hitung } 12,147 > t \text{ tabel } = 3,182$ artinya, secara signifikan ada hubungan antara tingkat kinerja pusat laba dengan tingkat pertumbuhan laba.

B. Keterbatasan Penelitian

1. PT. PLN (Persero) Cabang Magelang menggunakan konsep laba yang sama dalam menilai kedua jenis kinerja yaitu konsep laba sebelum pajak. Dalam penggunaan konsep laba tersebut biaya tidak diklasifikasikan berdasarkan biaya terkendali dan tidak terkendali sehingga penulis harus mengklasifikasikan biaya atas terkendali dan tidak terkendali.
2. Penulis sulit untuk memisahkan antara biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali sehingga ada biaya yang seharusnya masuk sebagai biaya terkendali tetapi dimasukkan sebagai biaya tidak terkendali atau sebaliknya biaya yang seharusnya masuk sebagai biaya tidak terkendali dimasukkan sebagai biaya terkendali.
3. PT. PLN (Persero) Cabang Magelang tidak menggunakan konsep laba terkendali untuk menilai kinerja manajemennya, sehingga penulis harus melakukan penghitungan konsep laba terkendali untuk menilai kinerja manajemennya. Penghitungan tersebut belum sepenuhnya menggambarkan kinerja manajemen dari PT. PLN (Persero) Cabang Magelang karena ada faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja manajemen.

C. Saran

1. PT. PLN (Persero) sebaiknya memisahkan penilaian kinerja manajemen dan kinerja ekonomi dalam menilai kinerja pusat labanya.

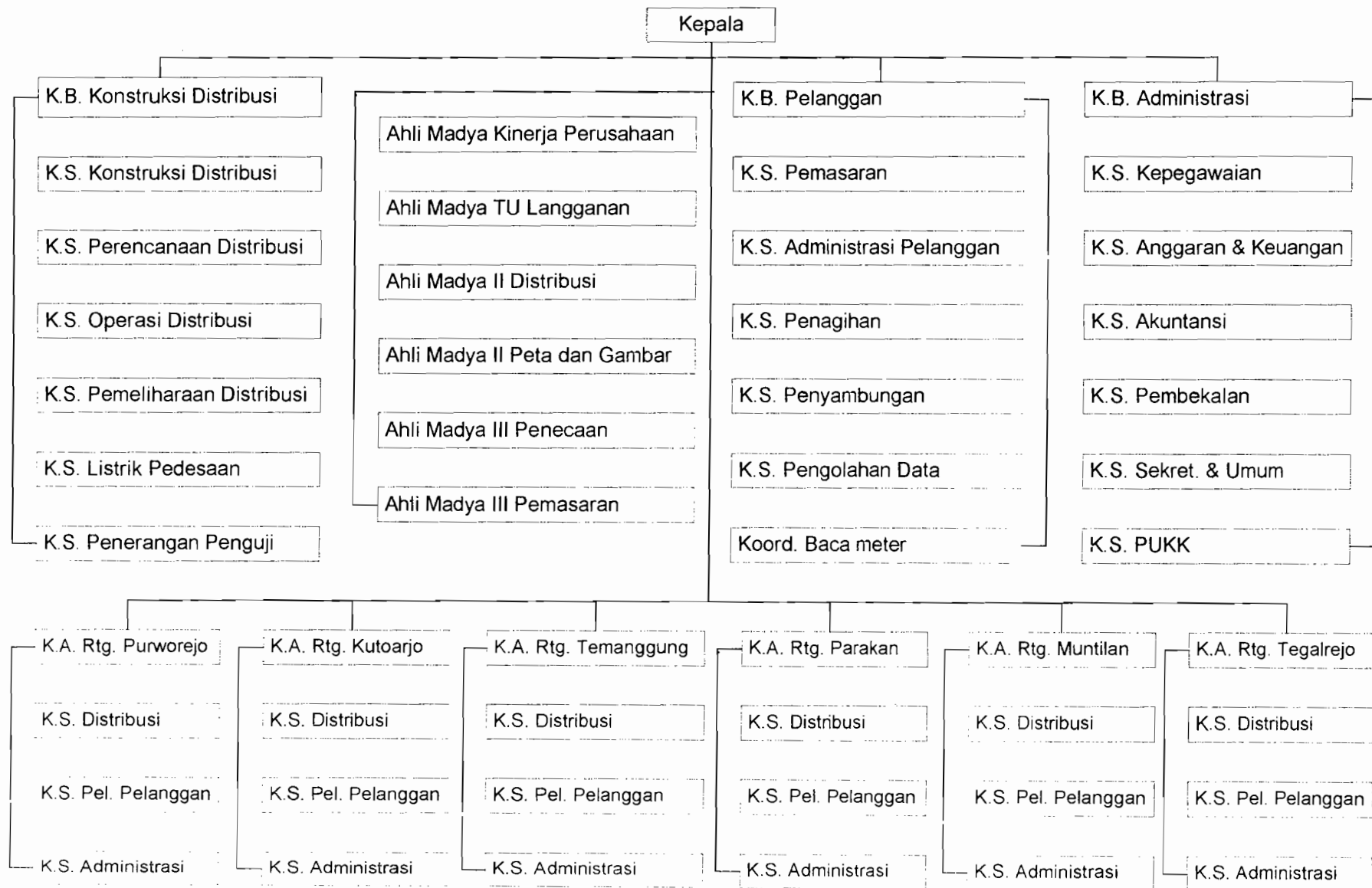
2. PT. PLN (Persero) Cabang Magelang sebaiknya menggunakan konsep laba terkendali untuk menilai kinerja manajemennya sehingga dapat dibedakan antara kinerja manajemen dan kinerja ekonomi
3. PT. PLN (Persero) Cabang Magelang sebaiknya mengklasifikasikan biaya atas biaya terkendali dan tidak terkendali.
4. PT. PLN (Persero) Cabang Magelang sebaiknya menerapkan sistem desentralisasi sehingga kantor cabang dapat bertanggungjawab terhadap pendapatan yang diperoleh, dengan demikian PT. PLN (Persero) Cabang Magelang dapat dijadikan sebagai pusat laba bukan lagi sebagai pusat laba semu.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Dearden dan Bedford.(1992). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi keenam. Alih Bahasa Agus Maulana. Jakarta: Bina rupa Aksara.
- Bismoko dan Supratiknya (1996). *Pedoman Penulisan Skripsi*. Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma.
- Buchari, Alma. (1988). *Pengantar Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Djarwanto. (2001). *Mengenal Beberapa Uji Statistik Dalam Penelitian*. Yogyakarta: Liberty.
- Halim, Abdul. (1998). *Sistem Pengendalian Manajemen*.Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Handoko, Hani. (1989). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Hansen, Don. R.& Maryanne M. Mowen. (1999). *Akuntansi Manajemen Jilid 1*. Edisi keempat. Alih bahasa Ancella A. Hermawan. Jakarta : Erlangga.
- Maciariello, Joseph A.(1989). *Management Control Systems*. Precentice Hall Inc. Englewood Cliffs. New Jersey.
- Mulyadi. (1984). *Akuntansi Biaya Untuk Manajemen*, Edisi keempat. Yogyakarta: BPFE UGM.
- (1993). *Akuntansi Manajemen Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi Kedua. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Spillane, James (1999). *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis dan Ilmu Pengetahuan Sosial*. Yogyakarta: Pusat Pengembangan dan Penelitian Pariwisata. Universitas Sanata Dharma.
- Supriyono, R.A (1989). *Akuntansi Manajemen II Struktur Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.

LAMPIRAN

STRUKTUR ORGANISASI PT. PLN (PERSERO)



LAPORAN LABA (RUGI)
PT. PLN (PERSERO) CABANG MAGELANG
UNTUK PERIODE YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 1996
(Dalam Rupiah)

Keterangan	1 Januari 1996 s/d 31 Desember 1996
PENDAPATAN OPERASI	46.307.936.225
Penjualan Tenaga Listrik	44.973.689.410
Penyambungan Pelanggan	1.120.231.619
Lain-lain	214.013.196
BEBAN OPERASI	12.702.933.015
Pembelian Tenaga Listrik	-
Bahan Bakar dan Minyak Pelumas	-
Pemeliharaan	2.006.228.423
Kepegawaian	3.765.021.400
Penyusutan Aktiva Tetap	5.963.869.108
Lain-lain	967.814.084
LABA (RUGI) USAHA	33.605.001.210
PENDAPATAN (BEBAN) LAIN-LAIN	(276.663.596)
Pendapatan	118.166.358
Beban Pinjaman	-
Beban Pensiun	-
Beban lain-lain	(394.829.954)
LABA (RUGI) SEBELUM POS LUAR BIASA	33.328.337.614
LABA (RUGI) LUAR BIASA	-
LABA (RUGI) SEBELUM PPh BADAN	33.328.337.614

Sumber: PT. PLN (Persero) Cabang Magelang

Lampiran 3

LAPORAN LABA (RUGI)
PT. PLN (PERSERO) CABANG MAGELANG
UNTUK PERIODE YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 1997
(Dalam Rupiah)

Keterangan	1 Januari 1997 s/d 31 Desember 1997
PENDAPATAN OPERASI	54.537.806.897
Penjualan Tenaga Listrik	53.029.994.635
Penyambungan Pelanggan	1.380.192.251
Lain-lain	127.620.001
BEBAN OPERASI	16.413.689.455
Pembelian Tenaga Listrik	-
Bahan Bakar dan Minyak Pelumas	-
Pemeliharaan	3.290.698.828
Kepegawaian	4.757.138.506
Penyusutan Aktiva Tetap	7.057.278.358
Lain-lain	1.302.573.763
LABA (RUGI) USAHA	38.124.117.442
PENDAPATAN (BEBAN) LAIN-LAIN	458.319.871
Pendapatan	784.056.443
Beban Pinjaman	-
Beban Pensiun	(10.556.018)
Beban lain-lain	(315.180.554)
LABA (RUGI) SEBELUM POS LUAR BIASA	38.582.437.313
LABA (RUGI) LUAR BIASA	-
LABA (RUGI) SEBELUM PPh BADAN	38.582.437.313

Sumber: PT. PLN (Persero) Cabang Magelang

LAPORAN LABA (RUGI)
PT. PLN (PERSERO) CABANG MAGELANG
UNTUK PERIODE YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 1998
(Dalam Rupiah)

Keterangan	1 Januari 1998 s/d 31 Desember 1998
PENDAPATAN OPERASI	67.915.333.322
Penjualan Tenaga Listrik	66.291.027.860
Penyambungan Pelanggan	1.517.780.782
Lain-lain	106.524.680
BEBAN OPERASI	16.365.570.125
Pembelian Tenaga Listrik	-
Bahan Bakar dan Minyak Pelumas	-
Pemeliharaan	2.185.177.050
Kepegawaian	4.320.885.486
Penyusutan Aktiva Tetap	8.157.179.915
Lain-lain	1.702.327.674
LABA (RUGI) USAHA	51.549.763.197
PENDAPATAN (BEBAN) LAIN-LAIN	337.761.619
Pendapatan	504.039.164
Beban Pinjaman	-
Beban Pensiun	-
Beban lain-lain	(126.227.545)
LABA (RUGI) SEBELUM POS LUAR BIASA	51.927.524.816
LABA (RUGI) LUAR BIASA	-
LABA (RUGI) SEBELUM PPh BADAN	51.927.524.816

Sumber: PT. PLN (Persero) Cabang Magelang

**LAPORAN LABA (RUGI)
PT. PLN (PERSERO) CABANG MAGELANG
UNTUK PERIODE YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 1999
(Dalam Rupiah)**

Keterangan	1 Januari 1999 s/d 31 Desember 1999
PENDAPATAN OPERASI	79.738.272.822
Penjualan Tenaga Listrik	77.977.392.525
Penyambungan Pelanggan	1.661.752.002
Lain-lain	99.128.295
BEBAN OPERASI	18.902.597.496
Pembelian Tenaga Listrik	-
Bahan Bakar dan Minyak Pelumas	-
Pemeliharaan	2.743.469.498
Kepegawaian	5.381.098.563
Penyusutan Aktiva Tetap	8.460.416.155
Lain-lain	2.317.613.280
LABA (RUGI) USAHA	60.835.675.326
PENDAPATAN (BEBAN) LAIN-LAIN	965.332.609
Pendapatan	477.041.527
Beban Pinjaman	-
Beban Pensiun	-
Beban lain-lain	(447.832.299)
Beban Selisih Kurs	936.123.381
LABA (RUGI) SEBELUM POS LUAR BIASA	61.801.007.935
LABA (RUGI) LUAR BIASA	-
LABA (RUGI) SEBELUM PPh BADAN	61.801.007.935

Sumber: PT. PLN (Persero) Cabang Magelang

LAPORAN LABA (RUGI)
PT. PLN (PERSERO) CABANG MAGELANG
UNTUK PERIODE YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2000
(Dalam Rupiah)

Keterangan	1 Januari 2000 s/d 31 Desember 2000
PENDAPATAN OPERASI	103.806.888.387
Penjualan Tenaga Listrik	101.870.365.055
Penyambungan Pelanggan	1.834.930.021
Lain-lain	101.593.311
BEBAN OPERASI	22.855.123.923
Pembelian Tenaga Listrik	-
Bahan Bakar dan Minyak Pelumas	-
Pemeliharaan	3.036.095.198
Kepegawaian	8.164.583.434
Penyusutan Aktiva Tetap	8.804.199.823
Lain-lain	2.850.245.468
LABA (RUGI) USAHA	80.951.764.464
PENDAPATAN (BEBAN) LAIN-LAIN	(6.465.655.002)
Pendapatan	349.749.300
Beban Pinjaman	-
Beban Pensiun	(163.316.714)
Beban lain-lain	(206.439.320)
Beban Selisih Kurs	(6.445.648.268)
LABA (RUGI) SEBELUM POS LUAR BIASA	74.486.109.462
LABA (RUGI) LUAR BIASA	-
LABA (RUGI) SEBELUM PPh BADAN	74.486.109.462

Sumber: PT. PLN (Persero) Cabang Magelang

Klasifikasi Biaya PT. PLN (Persero) Cabang Magelang Tahun 1996

Biaya	Biaya tetap	Biaya variabel	Biaya kantor pusat yang tidak dapat dikendalikan oleh divisi
Gaji dan upah	3.115.037.757		
Cuti dan lainnya	649.983.643		
Penyusutan	5.963.869.108		
Pensiun	316.140.434		
Penarikan kembali aktiva tetap	58.122.985		
Penyisihan material	20.566.535		
Keamanan	13.134.025		
Konsumsi		38.169.385	
Pengolahan data dan penagihan		513.055.634	
Alat dan keperluan kantor		57.247.265	
Barang cetakan		66.602.425	
Honorarium		5.782.000	
Perjalanan dinas		123.030.344	
Pos, telegram dan telepon		56.612.606	
Listrik, air dan gas		74.466.100	
Pemeliharaan		2.006.228.423	
Bank, asuransi			8.117.900
Iuran, abodemen, iklan dan penerbitan			11.596.400
	10.136.854.487	2.941.194.182	19.714.300



PLN

**PT. PLN (PERSERO)
APP MAGELANG**

Nomor : 054/354/APPMGL/2002
Surat Sdr. : 430/PD. I/FE/VIII/02
Lampiran :
Sifat :
Perihal : Penelitian

Magelang, 13 Agustus 2002

KEPADA :

UNIVERSITAS SANATA DHARMA
JL. MRICAN TROMOL POS 29
YOGYAKARTA

Sehubungan dengan surat Saudara:

Nomor : 430/PD. I/FE/VIII/02
Tanggal : 1 Agustus 2002
Perihal : Penelitian
Atas Nama : Sdr Rita Lestari Andayani
No.Mahasiswa : 98 2114 201



Dan sesuai Edaran PT PLN (Persero) Distr.Jawa Tengah dan Yogyakarta tanggal 05-08-1994 nomor 006.E/7425/PD.II/1994, dengan ini diberitahukan bahwa permohonan tersebut dapat kami setujui, mulai bulan Agustus 2002.

Tempat di : **PT.PLN (PERSERO) AP MAGELANG**

Dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Yang bersangkutan supaya mengisi Surat Pernyataan terlampir.
2. Yang bersangkutan mengajukan data informasi yang berhubungan dengan perusahaan.
3. Pengaturan waktu dan tempat akan di atur oleh Seksi SDM sehingga melancarkan tugas kedinasan.
4. Sebelum pelaksanaan diharap yang bersangkutan lebih dulu menghubungi Seksi SDM PT PLN (Persero) APP Magelang dengan membawa Surat Pernyataan tersebut diatas lengkap dengan lampirannya.
5. PLN akan mengeluarkan Sertifikat atau surat Keterangan telah Melaksanakan PKL/Penelitian (Observasi).

Demikian untuk menjadikan maklum dan atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

