

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ANDALAS**

**SKRIPSI**

**IMPLEMENTASI SISTEM PENILAIAN KINERJA  
UNTUK PUSAT-PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN  
(Studi Kasus Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Barat)**



**Oleh :**

**NUZULLIANA WINERY  
0810533120**

**Mahasiswa Program Strata Satu ( S-1 ) Jurusan Akuntansi**

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat-Syarat  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi*

---

**PADANG  
2012**

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI</b> .....	i
<b>LEMBAR PERSEMBAHAN</b> .....	ii
<b>LEMBAR PERNYATAAN</b> .....	iv
<b>ABSTRAK</b> .....	v
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vi
<b>DAFTAR ISI</b> .....	viii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	6
1.3. Batasan Ruang Lingkup Penelitian .....	6
1.4. Tujuan Penelitian .....	7
1.5. Manfaat Penelitian .....	7
1.6. Sistematika Penulisan .....	8
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
2.1. Akuntansi Pertanggungjawaban .....	10
2.1.1. Pengertian dan Fungsi Akuntansi Pertanggungjawaban .....	16
2.2. Pusat Pertanggungjawaban .....	19
2.2.1. Organisasi Pusat Pertanggungjawaban .....	19
2.3. Jenis dan Karakteristik Pusat Pertanggungjawaban .....	21
2.3.1. Pusat Pendapatan ( <i>Revenue Center</i> ) .....	24
2.3.2. Pusat Biaya ( <i>Cost Center</i> ) .....	25

2.3.3.	Pusat Laba ( <i>Profit Center</i> ) .....	30
2.3.4.	Pusat Investasi ( <i>Investment Center</i> ) .....	33
2.4.	Sistem Penilaian Kinerja	
2.4.1.	Penilaian Kinerja dengan Ukuran Finansial .....	36
2.4.2.	Penilaian Kinerja dengan Ukuran Non-Finansial .....	40
2.5.	Efisiensi dan Efektivitas Pusat Pertanggungjawaban .....	43
2.6.	Keterkaitan Efisiensi dan Efektivitas .....	45

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1.	Lokasi Penelitian .....	46
3.2.	Desain Penelitian .....	46
3.3.	Data dan Sumber Data .....	46
3.4.	Teknik Pengumpulan Data .....	47
3.5.	Metode Analisis Data .....	48

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1.	Gambaran Umum Perusahaan	
4.1.1.	Sejarah PLN .....	49
4.1.2.	Sejarah Kelistrikan Sumbar .....	50
4.1.3.	Profil PLN Wilayah Sumbar .....	56
4.1.4.	Visi, Misi dan Motto PLN Wilayah Sumbar .....	57
4.1.5.	Struktur Organisasi PLN Wilayah Sumbar .....	58
4.2.	Analisis	
4.2.1.	Pembagian Pusat-Pusat Pertanggungjawaban .....	61
4.2.2.	Sistem Penetapan Tanggung Jawab untuk Pusat-Pusat Pertanggungjawaban .....	62

4.2.3.	Sistem Penetapan Ukuran Kinerja untuk Pusat-Pusat Pertanggungjawaban .....	73
4.2.4.	Implementasi Sistem Penilaian Kinerja untuk Pusat-Pusat Pertanggungjawaban .....	78
4.2.5.	Sistem Pemberian Reward untuk Pusat-Pusat Pertanggungjawaban .....	80

## **BAB V PENUTUP**

5.1.	Kesimpulan .....	84
5.2.	Saran .....	85

<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	.....	xii
-----------------------------	-------	-----

<b>LAMPIRAN</b> .....	.....	86
-----------------------	-------	----

## **RIWAYAT HIDUP**

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Laporan Rugi Laba Kinerja Tahun Anggaran 2011

Lampiran 2. Laporan Prediksi Pencapaian Kinerja Tahun 2011

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi seperti saat ini kompetensi dalam berbagai usaha menjadi kompetensi global, dimana perusahaan dituntut agar selalu siap untuk menghadapinya jika ingin mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Setiap perusahaan mempunyai tujuan yang akan dicapai, baik berupa laba yang maksimal, kelangsungan hidup, pertumbuhan perusahaan maupun menciptakan kesejahteraan karyawan perusahaan. Manajemen didalam perusahaan akan sangat mempengaruhi dalam mencapai tujuan perusahaan tersebut. Untuk memastikan bahwa perusahaan melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien, manajemen perlu melakukan suatu proses yang disebut dengan pengendalian. Salah satu bentuk pengendalian adalah dengan menggunakan anggaran. Anggaran yang dibuat merupakan suatu pengarahan perhatian, karena membantu para manajer untuk memusatkan perhatian pada masalah operasional atau keuangan pada waktu yang lebih awal untuk pengendalian yang lebih efektif. Oleh karena itu, haruslah disusun anggaran untuk tiap-tiap tingkatan manajemen melalui pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban, serta laporan anggaran dan realisasinya dari setiap pusat pertanggungjawaban untuk dapat menentukan prestasi pusat pertanggungjawaban.

Pengendalian kegiatan operasional pada perusahaan kecil dan perusahaan menengah dapat dilakukan secara langsung oleh pemilik perusahaan karena aktivitas perusahaan belum rumit dan kompleks, tetapi pada perusahaan besar

pengendalian kegiatan operasional tidak dapat dilakukan secara langsung oleh pemilik perusahaan karena aktivitas perusahaan mulai rumit dan sangat kompleks. Sehingga diperlukan struktur organisasi yang sesuai dengan aktivitas perusahaan yang kompleks.

Sistem sentralisasi atau disebut juga sistem pengendalian terpusat sangat tidak cocok diterapkan pada perusahaan-perusahaan besar karena pada sistem sentralisasi ini pemusatan kekuasaan dan wewenang terdapat pada tingkatan teratas suatu organisasi, sehingga sangat tidak mungkin bagi pemilik perusahaan untuk mengendalikan semua kegiatan operasional pada perusahaan. Alangkah lebih baiknya jika perusahaan besar lebih memilih menggunakan sistem desentralisasi dalam mengendalikan kegiatan operasional perusahaan. Dalam sistem desentralisasi terdapat penyebaran atau pelimpahan kekuasaan secara meluas dalam pembuatan dan pengambilan keputusan ketingkatan-tingkatan organisasi yang lebih rendah.

Perusahaan yang menggunakan sistem desentralisasi dalam mengendalikan kegiatan operasional perusahaan biasanya menggolongkan segmen-segmen usaha ke dalam pusat-pusat pertanggungjawaban. Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:171) pusat pertanggungjawaban merupakan organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukan. Jadi, setiap manajer pusat pertanggungjawaban harus dapat mempertanggungjawabkan hasil dari usahanya atas unit organisasi yang dipimpin kepada atasannya masing-masing. Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:175) terdapat empat jenis pusat pertanggungjawaban, yaitu pusat

pertanggungjawaban beban, pusat pertanggungjawaban pendapatan, pusat pertanggungjawaban laba dan pusat pertanggungjawaban investasi.

Untuk menilai hasil kinerja manajer pusat pertanggungjawaban secara berkala diperlukan informasi yang dihasilkan oleh sistem akuntansi pertanggungjawaban. Menurut Hansen dan Mowen (1997:482) akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh para manajer. Dengan diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan menyebabkan terciptanya suatu pengendalian dan pengukuran prestasi kerja manajer. Akuntansi pertanggungjawaban juga sebagai sarana untuk mengevaluasi kemampuan setiap manajer, sehingga akan dibentuk landasan terciptanya suatu sistem pengukuran prestasi kerja manajer. Laporan pertanggungjawaban dapat dipergunakan sebagai dasar untuk membuat analisis yang bertujuan untuk mengukur prestasi kerja manajer untuk setiap pusat pertanggungjawaban.

Efisiensi dan efektivitas pusat pertanggungjawaban dapat dilihat dalam laporan pertanggungjawaban. Efisiensi merupakan rasio output terhadap input, sedangkan efektivitas pusat pertanggungjawaban ditentukan oleh hubungan antara output yang dihasilkan suatu pusat pertanggungjawaban dengan tujuannya. Teknik penilaian efisiensi adalah dengan membandingkan output yang dihasilkan dengan input yang digunakan oleh pusat pertanggungjawaban, sedangkan teknik penilaian efektivitas adalah dengan membandingkan output yang dihasilkan dengan tujuan yang telah ditetapkan.



PT.PLN (Persero) merupakan sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mengurus semua aspek kelistrikan yang ada di Indonesia yang telah dimulai sejak akhir abad ke-19. Hingga saat ini PT.PLN (Persero) masih memonopoli semua aspek kelistrikan di Indonesia. PT. PLN (Persero) sebagai salah satu BUMN dan institusi bisnis dengan motto "*Listrik untuk kehidupan yang lebih baik (Electricity for a better life)*", memiliki visi yaitu diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh kembang, unggul dan terpercaya dengan bertumpu pada potensi insani. Sedangkan misinya adalah (1) Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham, (2) Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat, (3) Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi, (4) Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

PT. PLN (Persero) berada pada lingkungan dengan persaingan yang relatif stabil dan tidak kompetitif, kecuali antara unit yang satu dengan unit yang lain, sehingga persaingannya hanya bersifat intern. Walaupun demikian PT. PLN (Persero) tetap berupaya agar kinerjanya baik. Hal ini ditandai dengan dibentuknya pusat-pusat pertanggungjawaban sehingga wewenang dan posisi serta tugas untuk setiap unit menjadi jelas.

Untuk menilai hasil kinerja manajer pusat pertanggungjawaban secara berkala diperlukan informasi yang dihasilkan oleh sistem akuntansi pertanggungjawaban. Dengan diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan menyebabkan terciptanya suatu pengendalian

dan pengukuran prestasi kerja manajer. Tetapi, pada kenyataannya kinerja PT. PLN (Persero) masih belum stabil, hal ini dibuktikan dengan sering di naikannya tarif dasar listrik (TDL) dengan alasan bahwa PT. PLN (Persero) dalam keadaan merugi padahal PT. PLN (Persero) merupakan satu-satunya perusahaan yang diberi hak monopoli untuk memproduksi listrik negara. Masalah tersebut dapat saja dipicu dari kinerja yang kurang baik dari pusat pertanggungjawaban sehingga terjadi ketidak-efektif dan efisien-an dalam setiap keputusan yang diambil.

PT. PLN (Persero) berada di lingkungan yang statis dan tidak kompetitif sehingga sistem akuntansi pertanggungjawaban yang digunakan masih bersifat tradisional (fungsional) yang pengambilan keputusannya sesuai dengan standar, yaitu membandingkan realisasi dan anggaran. Standar cenderung statis dan terkadang tindakan yang dilakukan tidak sesuai dengan kondisi terakhir serta tidak dapat mencerminkan perubahan yang terjadi dalam organisasi atau lingkungan. Standar biasanya juga memperkenankan tingkat in-efisiensi, menerima penurunan waktu pemborosan, kurangnya keahlian dan sebagainya. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana **Implementasi Sistem Penilaian Kinerja Untuk Pusat-Pusat Pertanggungjawaban Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumbar.**

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Pusat-pusat pertanggungjawaban apa sajakah yang terdapat pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumbar ?
2. Bagaimana sistem penetapan tanggungjawab untuk pusat-pusat pertanggungjawaban pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumbar ?
3. Bagaimana sistem penetapan ukuran kinerja untuk pusat-pusat pertanggungjawaban pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumbar ?
4. Bagaimana implementasi sistem penilaian kinerja untuk pusat-pusat pertanggungjawaban pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumbar ?
5. Bagaimana sistem pemberian reward untuk pusat-pusat pertanggungjawaban pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumbar ?

## **1.3 Batasan Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup penelitian ini adalah pusat-pusat pertanggungjawaban pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumbar yakni pusat-pusat pertanggungjawaban yang melaksanakan kebijakan-kebijakan dan aktivitas-aktivitas utama operasional yang paling dominan dalam memanfaatkan sumber daya perusahaan dan menghasilkan output dan outcome bagi perusahaan.

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pusat-pusat pertanggungjawaban yang terdapat pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumbar.
2. Untuk mengetahui sistem dalam penetapan tanggungjawab untuk pusat-pusat pertanggungjawaban pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumbar.
3. Untuk mengetahui sistem dalam penetapan ukuran kinerja untuk pusat-pusat pertanggungjawaban pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumbar.
4. Untuk mengetahui implementasi sistem penilaian kinerja untuk pusat-pusat pertanggungjawaban pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumbar
5. Untuk mengetahui sistem dalam pemberian reward untuk pusat-pusat pertanggungjawaban pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumbar.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penellitian ini adalah :

1. Perusahaan

Sebagai pertimbangan dan masukan bagi perusahaan sehingga dapat menyempurnakan kekurangan yang mungkin terjadi dalam pelaksanaan sistem penilaian kinerja yang diterapkan selama ini.

2. Penelitian Selanjutnya
  - a. Sebagai bahan masukan/pertimbangan dan sebagai referensi bagi peneliti yang akan datang.
  - b. Sebagai bahan informasi perbandingan didalam melakukan penulisan dan penelitian di masa akan datang.
3. Penulis
  - a. Untuk menambah wawasan penulis dalam bidang yang diteliti.
  - b. Untuk membandingkan teori tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja dengan kondisi nyata dalam perusahaan.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Penelitian ini terdiri dari lima bab, yaitu :

**BAB I** : Bab ini terdiri dari enam item yaitu latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan ruang lingkup penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan. Pada bab ini akan diperoleh gambaran umum mengenai yang akan dilakukan.

**BAB II** : Bab ini menguraikan mengenai teori-teori yang mendukung penelitian ini. Teori-teori ini didapatkan dari berbagai referensi.

**BAB III** : Bab ini menguraikan tentang metode penelitian yang akan dilakukan, yaitu mengenai lokasi penelitian, desain

mpulan data penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data serta metode analisis data.

BAB IV :

Bab ini berisikan hasil dan pembahasan penelitian ini.

Menguraikan apa yang ditemukan penulis dalam

penelitian ini.

BAB V :

Bab ini berisikan kesimpulan dari penelitian dan saran

saran pada untuk penelitian yang akan datang dan juga

perusahaan.

