

**KEEFEKTIFAN PENGENDALIAN PELAKSANAAN
ANGGARAN TAHUN 2018 DI PT PLN (PERSERO) UNIT
INDUK PEMBANGKITAN SUMATERA BAGIAN SELATAN**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan

Dalam Menempuh Derajat Sarjana S-1

Ilmu Administrasi Publik



Oleh:

MARETHA ANGGI FATHANA

07011381621160

**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
2021**

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

**KEEFEKTIFAN PENGENDALIAN PELAKSANAAN
ANGGARAN TAHUN 2018 DI PT PLN (PERSERO) UNIT
INDUK PEMBANGKITAN SUMATERA BAGIAN SELATAN**

SKRIPSI

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana S-1
Ilmu Administrasi Publik**

Oleh :

MARETHA ANGGI FATHANA

07011381621160

Telah Disetujui oleh Dosen Pembimbing, 13 Agustus 2020

Pembimbing I

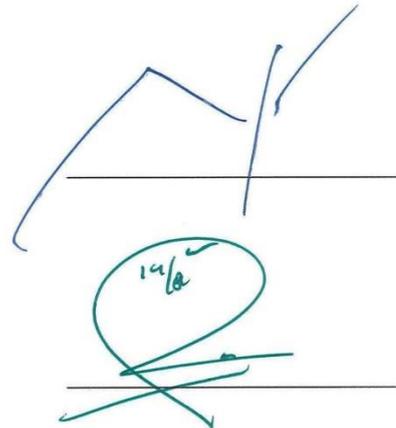
Prof. Dr. Kiagus Muhammad Sobri, M.Si

NIP. 196311061990031001

Pembimbing II

Sofyan Effendi S.IP.,M.,Si

NIP. 197705122003121003



HALAMAN PERSETUJUAN TIM PENGUJI

KEEFEKTIFAN PENGENDALIAN PELAKSANAAN
ANGGARAN TAHUN 2018 DI PT PLN (PERSERO)
UNIT INDUK PEMBANGKITAN SUMATERA
BAGIAN SELATAN

SKRIPSI

Telah dipertahankan di Depan Tim Penguji
Pada tanggal 02 Desember 2020
dan Dinyatakan Telah Memenuhi Syarat

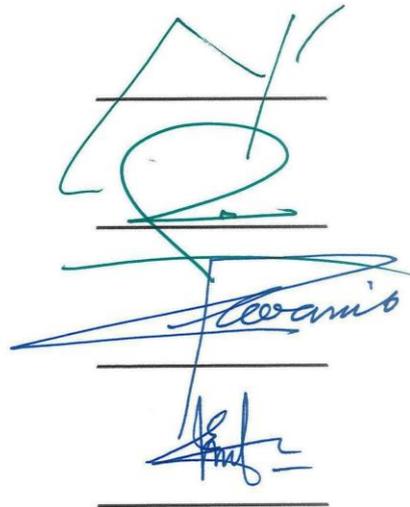
TIM PENGUJI SKRIPSI

Prof. Dr. Kiagus Muhammad Sobri, M.Si
Ketua

Sofyan Effendi S.IP., M.Si
Anggota

Drs. Joko Siswanto, M.Si
Anggota

Ermanovida, S.Sos., M.Si
Anggota



Palembang, Desember 2020
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Sriwijaya
Dekan.



Prof. Dr. Kiagus Muhammad Sobri, M.Si
NIP. 196311061990031001

iii

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Kesuksesan tergantung dari persiapan sebelumnya. Tanpa persiapan pasti akan terjadi kegagalan.”

(Confucius)

“Menyia-nyiakan waktu lebih buruk dari kematian. Karena kematian memisahkanmu dari dunia, sementara menyia-nyiakan waktu memisahkanmu dari Allah.”

(Imam bin Al Qayim)

Skripsi ini kupersembahkan untuk:

- ❖ Kedua Orang Tuaku**
- ❖ Kakakku**
- ❖ Seluruh Dosen Pengajarku**
- ❖ Dosen Pembimbingku**
- ❖ Teman-temanku**
- ❖ Almamater**

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Keefektifan Pengendalian Pelaksanaan Anggaran Tahun 2018 di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Selatan” selesai tepat pada waktunya. Maksud dan tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar sarjana S-1 Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sriwijaya. Penulis menyadari selama masa penulisan skripsi ini banyak memperoleh bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, untuk itu dengan segala ketulusan hati, penulis menyampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua Orang Tuaku yang telah berjuang sepenuhnya untukku
2. Kakakku yang telah memberi dukungan sepenuhnya untukku
3. Bapak Prof. Dr. Kiagus Muhammad Sobri, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
4. Manager Anggaran Keuangan dan Staf Karyawan Anggaran Keuangan di PT PLN (Persero) UIKSBS, yang telah memberi izin dan memberikan kemudahan dalam pengambilan data
5. Bapak Zailani Surya Marpaung, S.Sos., MPA selaku ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik
6. Ibu Ermanovida, S.Sos., M.Si selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Publik
7. Ibu Hoiron Nisyak, S.Pd., M.Pd selaku Pembimbing Akademik
8. Bapak Prof. Dr. Kiagus Muhammad Sobri, M.Si selaku Dosen Pembimbing Skripsi I dan Bapak Sofyan Effendi, S.IP., M.Si selaku Dosen Pembimbing Skripsi II
9. Seluruh staf Ilmu Administrasi Publik dan Admin Ilmu Administrasi Publik
10. Teman-teman ku, Deasy Rahmadhona, Nurbaiti, Tri Indah Yuliani, Aulia Firyal Syadza, Ani Yeliska, Devi Andriani, Risca Zestiani, Rista Rikiatun, Msy. Nabila, dan Kak Aisyah Novitasari.
11. Teman-teman satu angkatan Administrasi Publik 2016 Kampus Palembang

Akhir kata penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak. Harapan penulis semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

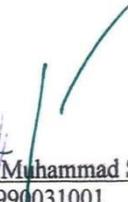
Palembang, Agustus 2020

Penulis

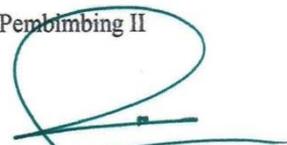
ABSTRAK

Kajian ini dilatar belakangi oleh adanya Pengendalian Pelaksanaan Anggaran yang dilakukan oleh PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Selatan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Keefektifan Pengendalian Pelaksanaan Anggaran Tahun 2018 di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Selatan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Sumber data yang diperoleh dalam penelitian ini terbagai menjadi dua yaitu: data primer berupa dokumentasi, wawancara, dan observasi; data sekunder diperoleh dari buku-buku pendukung, jurnal, dokumen, laporan dan sumber referensi lainnya yang relevan. Penelitian ini menggunakan teori pengendalian menurut Ferli Dian Saputra dalam Supriyono (2000: 13). Keefektifan Pengendalian Pelaksanaan Anggaran Tahun 2018 di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Selatan dilihat dari enam point yaitu Akurat, Tepat Waktu, Objektif dan Komprehensif, Dipusatkan Pada Titik Pengendalian yang Strategis, Ekonomis, dan Dapat Dikoordinasikan Dengan Arus Pekerjaan Organisasi. Hasil kajian ini menunjukkan bahwa pengendalian pelaksanaan anggaran tahun 2018 dinilai belum efektif dikarenakan pada penggunaan Anggaran Kas Operasi (AKO), ada biaya yang tidak terpakai dan ada juga yang berkurang dari anggaran yang direncanakan. Hasil penelitian ini memberikan saran untuk perlu memasukkan faktor-faktor eksternal (inflasi) dalam pembuatan anggaran, sehingga varians yang terjadi antara anggaran dan realisasi dapat lebih diminimalisir lagi.

Kata Kunci : Keefektifan, Pengendalian, Pelaksanaan Anggaran

Pembimbing I


Prof. Dr. Kiagus Muhammad Sobri, M.Si
NIP. 196311061990031001

Pembimbing II

Sofyan Effendi, S.IP., M.Si
NIP. 197705122003121003

Indralaya, Agustus 2020
Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Sriwijaya


Zailani Surya Marpaung, S.Sos., MPA
NIP. 198108272009121002

ABSTRACT

This study was motivated by the existence of Budget Implementation Control carried out by PT PLN (Persero) the Southern Sumatra Generation Main Unit. The purpose of this study was to determine the Effectiveness of 2018 Budget Implementation Control at PT PLN (Persero) South Sumatra Power Generation Unit. This research used descriptive qualitative research methods. Sources of data obtained in this study are divided into two, namely: primary data in the form of documentation, interviews, and observations; Secondary data was obtained from related books, journals, documents, reports and other relevant reference sources. This research used control theory according to Ferli Dian Saputra in Supriyono (2000: 13). The effectiveness of 2018 Budget Implementation Control at PT PLN (Persero) South Sumatra Generation Main Unit is seen from six points; Accurate, On Time, Objective and Comprehensive, Focused on Control Points that are Strategic, Economical, and Can be Coordinated with the Flow of Organizational Work. The results of this study indicate that the control of the 2018 budget implementation is considered ineffective because of the use of the Operating Cash Budget (AKO), there are unused costs and some are reduced from the planned budget. The results of this study provide suggestions for the need to include external factors (inflation) in budgeting, so that the variance that occurs between budget and realization can be minimized even more.

Keywords : Effectiveness, Control, Budget Implementation



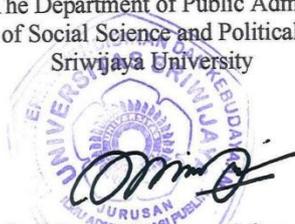
Advisor I

Prof. Dr. Kiagus Muhammad Sobri, M.Si
NIP. 196311061990031001

Advisor II

Sofyan Effendi, S.IP., M.Si
NIP. 197705122003121003

Indralaya, August 2020
Chair of The Department of Public Administration
Faculty of Social Science and Political Science
Sriwijaya University



Zailani Surya Marpaung, S.Sos., MPA
NIP. 198108272009121002

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN TIM PENGUJI.....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian.....	9
BAB II LANDASAN TEORI.....	10
A. Landasan Teori.....	10
B. Teori yang digunakan	21
C. Penelitian Terdahulu.....	22
D. Kerangka Pemikiran	23
BAB III METODE PENELITIAN	24
A. Jenis Penelitian.....	24
B. Definisi Konsep.....	24
C. Fokus Penelitian	25

D. Jenis dan Sumber Data	26
E. Informan Penelitian	26
F. Teknik Pengumpulan Data.....	26
G. Teknik Analisis Data	27
H. Teknik Keabsahan Data.....	29
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	30
A. Gambaran Umum	30
B. Hasil Penelitian	47
1. Akurat.....	48
2. Tepat Waktu	51
3. Objektif dan Komprehensif	56
4. Dipusatkan Pada Titik Pengendalian Strategis.....	58
5. Ekonomis.....	61
6. Dapat dikoordinasikan Dengan Arus Pekerjaan Organisasi	65
C. Rekapitulasi Pengendalian Pelaksanaan Anggaran.....	69
BAB V PENUTUP.....	70
A. Kesimpulan	70
B. Saran.....	72
DAFTAR PUSTAKA.....	73
LAMPIRAN	75

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Penelitian Terdahulu.....	22
2. Fokus Penelitian.....	25
3. Daftar Seluruh Pegawai	45
4. Komposisi Pegawai Menurut Jenis Kelamin	46
5. Pegawai Berdasarkan Pendidikan	46

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Ketetapan Anggaran Operasi (KAO) Tahun 2018	4
2. Proyeksi Laba Rugi dan Anggaran Kas Operasi Tahun 2018	5
3. Ketetapan Arus Kas Tahun 2018	7
4. Kerangka Pemikiran	23
5. PT PLN (Persero) UIKSBS	31
6. Struktur Organisasi.....	43
7. Peraturan Direksi.....	50
8. Ikhtisar Biaya Operasi	53
9. Operasional Teknis Pembangkit	54
10. Ketetapan Anggaran Operasi (KAO) Tahun 2018.....	57
11. Ketetapan Arus Kas Tahun 2018	60
12. Ketetapan Anggaran Operasi (KAO) Tahun 2018.....	63
13. Proyeksi Laba Rugi	64
14. Laporan Narasi Realisasi	66

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	75
----------------	----

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Keefektifan pemanfaat sumber daya yang tepat dan tidak membuang-buang waktu, biaya dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat, cepat, berdaya guna dengan dinyatakan tercapainya suatu keberhasilan. Kesuksesan dari suatu organisasi bisnis maupun organisasi yang lain, tergantung pada sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut. Penempatan tenaga kerja yang sesuai dengan keahliannya dan menjamin bahwa tenaga kerja yang kompeten telah diseleksi, dikembangkan, dan diberi imbalan atau kompensasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kebanyakan manajer yang kompeten menghabiskan cukup banyak waktu untuk memikirkan masa depan. Hasilnya dapat berupa pemahaman informal mengenai arah masa depan yang akan diambil organisasi, atau dapat pula berupa rumusan rencana-rencana formal. Rumusan rencana formal di sini dinamai rencana jangka panjang, dan poses menyusun dan merevisi rumusan ini dinamai pemograman, disebut juga perencanaan jangka panjang. Pemograman adalah proses memutuskan program-program yang akan dilaksanakan organisasi serta perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan untuk masing-masing program.

Dalam perusahaan untuk mencapai tujuannya harus mempunyai perencanaan anggaran sebagai dasar pelaksanaan seluruh aktivitas usahanya dalam periode satu tahun, dan paling penting dari suatu perusahaan yaitu mempunyai rencana anggaran, yaitu biaya berupa pengeluaran uang untuk melaksanakan kegiatan pokok. Perencanaan ini dibuat agar tidak

adanya penyelewengan penggunaan anggaran yang tidak termasuk dalam perencanaan. Sedangkan pengendalian dalam anggaran berisi rencana penerimaan dan pengeluaran secara rinci setiap unit kerja. Hal ini dimaksudkan agar unit kerja tidak *overspending*, *underspending*, atau mengalokasikan anggaran pada bidang yang lain. Dengan membuat suatu proses anggaran akan menjadi cara paling efektif untuk menjaga bisnis dan alat-alat pembayarannya agar tetap pada jalur. Pengendalian memerlukan suatu pengaturan yang teratur dan memungkinkan adanya interaksi individual dalam melaksanakan pengaturan demikian.

Berdasarkan Peraturan Direksi No. 0036.P/DIR/2016, pedoman perencanaan dan pengendalian anggaran dilingkungan PT PLN (Persero) yaitu prosedur, kewenangan, dan tata cara yang digunakan untuk mengatur perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian anggaran PLN. Dengan menyusun Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) yang memuat kumpulan program kegiatan perusahaan yang disertai dengan nilai rupiah dan mempunyai masa manfaat selama 1 (satu) tahun anggaran sekurang-kurangnya memuat visi dan misi perusahaan, sasaran usaha, strategi, dan program, anggaran perusahaan, proyeksi keuangan perusahaan.

PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Selatan membuat Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) sebagai pedoman untuk menghindari penggunaan anggaran yang berlebihan. Manfaat dari Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) yaitu tujuan usaha dan target yang jelas, persiapan kebutuhan dana lebih terukur, dan menjadi alat untuk mengukur tingkat pencapaian tujuan dan target yang ditetapkan. Divisi anggaran menyusun draf Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) berdasarkan

usulan Rencana Kerja Anggaran (RKA) Unit Induk, yang disusun berdasarkan asumsi-asumsi yang diterbitkan oleh Direktur Keuangan.

Mendahului pengesahan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP), maka tahap selanjutnya yaitu membuat target anggaran minimum yang harus dicapai untuk melaksanakan program kerja operasi dalam satuan rupiah dan dibebankan ke dalam perhitungan laba rugi tahun berjalan, yang disebut Anggaran Operasi (AO) dan juga membuat target maksimum yang dapat dibelanjakan sesuai dengan pos anggaran masing-masing untuk mencapai target kinerja unit, bahwa telah melaksanakan program kegiatan operasi selama 1 (satu) tahun, yang disebut Anggaran Kas Operasi (AKO). Direktur Keuangan menetapkan Rencana Kerja Anggaran (RKA) unit dan kantor pusat dalam bentuk Surat Ketetapan Anggaran Operasi (SKAO), proyeksi laporan keuangan setelah Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) disahkan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

Berikut ini akan diuraikan Anggaran Operasi (AO) dan Anggaran Kas Operasi (AKO) yang berdasarkan Surat Ketetapan Anggaran Operasi (SKAO) Tahun 2018 sebagai berikut:

Gambar 1

**Ketetapan Anggaran Operasi (KAO) Tahun 2018 di PT PLN (Persero) Unit Induk
Pembangkitan Sumatera Bagian Selatan**

dalam Rp				
No	Uraian		Anggaran Operasi (AO)	Anggaran Kas Operasi (AKO)
1.	Bahan Bakar dan Pelumas	Rp	6,762,931,351,000	Rp. 455,356,359,000
2.	Pembelian TL (IPP/Excess power)	Rp	287,839,150,000	Rp. -
3.	Sewa Pembangkit	Rp	1,064,529,935,000	Rp. 920,532,557,000
4.	Pembelian Transfer TL	Rp	-	Rp. -
5.	Biaya Pemeliharaan	Rp	818,049,174,000	Rp. 777,146,715,000
6.	Biaya Kepegawaian	Rp	364,463,294,000	Rp. 23,383,738,000
7.	Penyusutan	Rp	2,526,110,885,000	Rp. -
8.	Biaya Administrasi	Rp	95,810,268,000	Rp. 75,695,201,000
9.	Biaya Kesehatan Pensiun	Rp	7,154,990,000	Rp. 7,154,990,000
Jumlah			Rp 11,926,889,047,000	Rp 2,259,269,560,000

Sumber: Surat Ketetapan Anggaran Operasi (SKAO) Tahun 2018 di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Selatan

Berdasarkan pada gambar 1, dari total anggaran yang dimiliki oleh PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Selatan yang dianggarkan untuk Anggaran Kas Operasi (AKO) sebesar 1,89% dari total anggaran yang dialokasikan ke PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Selatan. Ini membuktikan bahwa adanya perubahan Rencana Kerja Anggaran (RKA), yang diakibatkan oleh adanya perubahan lingkungan yang terjadi selama masa periode waktu berjalan.

Berikut ini proyeksi laba rugi dan anggaran kas operasi yang dirincikan dari periode 1 Januari sampai dengan 31 Desember 2018.

Gambar 2

Proyeksi Laba Rugi dan Anggaran Kas Operasi di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumbagsel Tahun 2018

A. PROYEKSI LABA/RUGI & ANGGARAN KAS OPERASI			B. PROYEKSI POSISI KEUANGAN	
PERIODE 1 JANUARI S/D 31 DESEMBER 2018			PER 31 DESEMBER 2018	
			(Jutaan Rupiah)	
URAIAN	LABA (RUGI)	AKO	URAIAN	JUMLAH
a	b	c	a	b
1. PRODUKSI DAN PENJUALAN			1. ASET TIDAK LANCAR	
1. MWh Pembelian	711,312		1. Aset Tetap Operasi (Netto)	68,277,765
2. MWh Produksi	8,648,051		2. Aset Tetap Operasi (Bruto)	75,618,039
3. MWh Pemakaian Sendiri Sentral	611,100		3. Akumulasi Penyusutan	(7,340,273)
4. MWh Dari Unit Lain	-		4. Pekerjaan Dalam Pelaksanaan	658,825
5. MWh Sewa	1,418,516		5. Aktiva Lainnya	375,525
6. MWh Loko Sentral (Netto)	10,166,779		6. Penyertaan & Properti	-
7. MWh Pemakaian Sendiri GI	-		7. Aktiva Pajak Tangguhan	-
8. MWh Kirim Ke Unit Lain	10,166,779		8. Piutang Pihak Hubungan Istimewa	-
9. MWh Pemakaian Sendiri Sistem Distribusi	-		Jumlah Aset Tidak Lancar	69,312,115
10. MWh Susut	-		2. ASET LANCAR	
11. MWh Penjualan Tenaga Listrik	-		1. Kas dan Bank	2
12. Pertumbuhan Penjualan (%)	-		2. Investasi Sementara	-
13. Susut (%)	-		3. Piutang (Netto)	-
14. Volume BBM (KL)	19,380		1. Piutang Lancar	-
15. Volume BBN (KL)	-		2. Piutang Ragu-Ragu	-
16. Volume Gas (BBTU)	39,012		3. Penyisihan Piutang	-
17. Volume Batubara (Ton)	2,615,964		4. Persediaan Material & Bahan Bakar (Netto)	266,224
18. Harga Jual Rata-rata (Rp/kWh)	-		1. Bahan Bakar & Pelumas	138,292
19. BPP (Rp/kWh)	-		2. Persediaan Material	130,621
			3. Penyisihan Material	(2,689)
			5. Aktiva Lancar Lainnya	1,641
			Jumlah Aset Lancar	267,867
			JUMLAH ASET	69,579,983
2. PENDAPATAN USAHA	12,865,562	-	1. EKUITAS	
1. Penjualan Tenaga Listrik	12,865,562	-	1. Modal	-
2. Subsidi Listrik Pemerintah	-	-	2. Saldo Laba / (Defisit)	-
3. Penyangkungan Pelanggan	-	-	3. Laba / (Rugi) Tahun Berjalan	-
4. Pendapatan Lain-Lain	-	-	Jumlah Ekuitas	-
3. BEBAN USAHA	11,919,734	2,252,115	AKUN PENUTUP ANTAR SATUAN	68,913,046
1. Bahan Bakar dan Pelumas	6,762,931	455,356	2. KEWAJIBAN JANGKA PANJANG	
1. Bahan Bakar Minyak & Nabati	117,754	2,933	1. Pendapatan Ditangguhkan	-
2. Minyak Pelumas & Bahan Kimia	70,016	70,016	2. Kewajiban Pajak Tangguhan	-
3. Gas Alam	4,203,151	-	3. Kewajiban Jangka Panjang	-
4. Batu Bara & Gasifikasi Batu Bara	1,956,720	376,120	Jumlah Kewajiban Jangka Panjang	-
5. Panas Bumi dan Lainnya	409,003	-	3. KEWAJIBAN JANGKA PENDEK	
6. Air	6,287	6,287	1. Biaya Masih Harus Dibayar	55,578
2. Pembelian Tenaga Listrik & Sewa Pembangkit	1,352,369	920,533	2. Uang Jaminan Langganan	-
1. Pembelian Tenaga Listrik	287,839	-	3. Utang Biaya Proyek	-
2. Sewa Pembangkit	1,064,530	920,533	4. Pinjaman Jangka Panjang Jatuh Tempo	-
3. Pembelian Transfer Tenaga Listrik	-	-	5. Utang Pajak	33,772
3. Pemeliharaan	818,049	777,147	6. Utang Usaha	370,606
1. Material	328,663	312,229	7. Utang Lain-lain	206,981
2. Jasa Borongan	489,387	464,917	8. Kewajiban Imbalan Kerja	-
4. Kepegawaian	364,463	23,384	Jumlah Kewajiban Jangka Pendek	666,937
1. Biaya Pegawai	364,463	23,384	EKUITAS DAN KEWAJIBAN	69,579,983
2. Biaya Pegawai Terpusat	-	-		
5. Penyusutan	2,526,111	-		
6. Administrasi	95,810	75,695		
1. Administrasi Niaga	-	-		
2. Administrasi Umum	95,810	75,695		
7. Biaya Produksi (Khusus Anak Perusahaan)	-	-		
4. LABA (RUGI) USAHA	945,828			
5. PENDAPATAN (BEBAN) LAIN-LAIN	(945,828)	7,155		
1. Pendapatan Bunga	-	-		
2. Beban Pinjaman	(916,103)	-		
3. Beban Selisih Kurs	-	-		
4. Lain-Lain	(29,726)	7,155		
6. LABA (RUGI) SEBELUM PAJAK	-	-		
7. BEBAN PAJAK	-	-		
1. Beban Pajak Kini	-	-		
2. Beban Pajak Tangguhan	-	-		
8. LABA (RUGI) SETELAH PAJAK	-	-		
9. LABA (RUGI) LUAR BIASA	-	-		
10. LABA (RUGI) BERSIH	-	-		
11. Utang Usaha Tahun 2017	-	-		
JUMLAH	-	2,259,270		

Sumber: Surat Ketetapan Anggaran Operasi (SKAO) Tahun 2018 di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Selatan

Berdasarkan gambar 2, ada beberapa program kerja operasi yang anggarannya tidak terpakai, dan ada juga yang berkurang dari anggaran yang direncanakan. Hal tersebut dapat terjadi karena adanya perubahan lingkungan. Penyebab terjadinya perubahan lingkungan mempengaruhi lemahnya perencanaan anggaran yang pada akhirnya akan memunculkan kemungkinan *underfinancing* atau *overfinancing*, yang kesemuanya mempengaruhi tingkat efisiensi dan efektivitas unit kerja.

PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Selatan dalam melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian untuk penerimaan dan pengeluaran uang tunai dalam satu periode perputaran usaha, serta agar tercipta tertib administrasi keuangan, maka perlu adanya penyusunan dan penggunaan arus kas (*cash flow*). Berdasarkan Ederan Direksi PT PLN (Persero) Nomor 21.E/012/DIR/2000 tentang Penyusunan dan Penggunaan Arus Kas (*Cash Flow*) Untuk Satuan Unit Administrasi, sebagaimana dijelaskan bahwasannya PT PLN (Persero) UIKSBS menyusun arus kas (*cash flow*) dibuat per-bulan untuk satu periode tahun anggaran yang diperdoman kepada Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) yang telah disetujui oleh Direksi.

Berikut ini merupakan ketetapan arus kas tahun 2018 di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera bagian selatan:

Gambar 3

**Ketetapan Arus Kas Tahun 2018 di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan
Sumatera Bagian Selatan**

NO.	URAIAN	TRIWULAN - I			TRIWULAN - II			TRIWULAN - III			TRIWULAN - IV			JUMLAH
		Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	Nopember	Desember	
I.	SALDO AWAL	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200
II.	AKTIVITAS OPERASI													
	Penerimaan / (Pengeluaran)													
	1. Pendapatan Penjualan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2. Penerimaan Biaya Penyambungan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	3. Penerimaan UJL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	4. Pendapatan operasi lainnya :	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	5. Biaya Operasi ()	(182.468.630)	(249.150.911)	(179.386.230)	(179.429.949)	(229.271.602)	(174.445.784)	(154.509.123)	(159.493.288)	(174.445.784)	(174.445.784)	(194.382.445)	(200.685.040)	(2.252.114.570)
	A. Pembelian Tenaga listrik : ()	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	B. PSKSK ()	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	C. Sewa ()	(74.582.491)	(101.838.303)	(73.322.586)	(73.340.456)	(93.712.805)	(71.303.221)	(63.154.282)	(65.191.517)	(71.303.221)	(71.303.221)	(79.452.161)	(82.028.293)	(920.532.557)
	D. Bahan Baku	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	E. Batu Bara	(30.473.652)	(41.610.101)	(29.958.867)	(29.966.169)	(38.290.105)	(29.133.775)	(25.804.201)	(26.636.595)	(29.133.775)	(29.133.775)	(32.463.350)	(33.515.931)	(376.120.297)
	E. Retribusi Air ()	(509.380)	(695.530)	(500.775)	(500.897)	(640.035)	(486.983)	(431.328)	(445.242)	(486.983)	(486.983)	(542.638)	(560.233)	(6.287.005)
	F. Ongkos Angkut BBM ()	(237.635)	(324.477)	(233.621)	(233.677)	(298.588)	(227.186)	(201.222)	(207.713)	(227.186)	(227.186)	(253.151)	(261.359)	(2.933.002)
	G. Minyak Pelumas & Bahan Kimia ()	(5.672.773)	(7.745.860)	(5.576.944)	(5.578.303)	(7.127.831)	(5.423.350)	(4.803.539)	(4.958.491)	(5.423.350)	(5.423.350)	(6.043.161)	(6.239.103)	(70.016.055)
	I. Pemeliharaan	(62.965.223)	(85.975.560)	(61.901.566)	(61.916.653)	(79.115.723)	(60.196.746)	(53.317.118)	(55.037.025)	(60.196.746)	(60.196.746)	(67.076.374)	(69.251.237)	(777.146.715)
	a. Material ()	(25.297.137)	(34.541.853)	(24.869.798)	(24.875.859)	(31.785.820)	(24.184.863)	(21.420.879)	(22.111.875)	(24.184.863)	(24.184.863)	(26.948.848)	(27.822.629)	(312.229.287)
	b. Jasa ()	(37.668.086)	(51.433.707)	(37.031.768)	(37.040.793)	(47.329.903)	(36.011.882)	(31.896.239)	(32.925.150)	(36.011.882)	(36.011.882)	(40.127.526)	(41.428.608)	(464.917.428)
	J. Biaya Kepegawaian ()	(1.894.574)	(2.586.937)	(1.862.570)	(1.863.024)	(2.380.530)	(1.811.273)	(1.604.270)	(1.656.021)	(1.811.273)	(1.811.273)	(2.018.276)	(2.083.716)	(23.383.738)
	K. Biaya Administrasi ()	(6.132.903)	(8.374.142)	(6.029.301)	(6.030.770)	(7.705.985)	(5.863.249)	(5.193.163)	(5.360.685)	(5.863.249)	(5.863.249)	(6.533.335)	(6.745.169)	(75.695.201)
	6. Pend. / (Pengeluaran) Diluar Operasi	(579.705)	(791.555)	(569.912)	(570.051)	(728.398)	(554.216)	(490.877)	(506.712)	(554.216)	(554.216)	(617.555)	(637.578)	(7.154.990)
	A. Pendapatan diluar operasi:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	e. Iuran Pembekal kerja	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	B. Pemotongan Pajak :	7.426.565	10.140.567	7.301.110	7.302.889	9.331.469	7.100.031	6.288.599	6.491.457	7.100.031	7.100.031	7.911.463	8.167.982	91.662.194
	a. Pajak pertambahan nilai (PPn)	6.296.522	8.597.556	6.190.157	6.191.665	7.911.572	6.019.675	5.331.712	5.503.702	6.019.675	6.019.675	6.707.637	6.925.124	77.714.672
	b. Pajak penghasilan (PPH)	1.130.043	1.543.011	1.110.953	1.111.224	1.419.897	1.080.356	956.887	987.754	1.080.356	1.080.356	1.203.826	1.242.858	13.947.523
	C. Pengeluaran Diluar Operasi ()	(579.705)	(791.555)	(569.912)	(570.051)	(728.398)	(554.216)	(490.877)	(506.712)	(554.216)	(554.216)	(617.555)	(637.578)	(7.154.990)
	b. Biaya Tunjangan kesehatan Pensiun	(579.705)	(791.555)	(569.912)	(570.051)	(728.398)	(554.216)	(490.877)	(506.712)	(554.216)	(554.216)	(617.555)	(637.578)	(7.154.990)
	D. Penyetoran Pajak : ()	(7.426.565)	(10.140.567)	(7.301.110)	(7.302.889)	(9.331.469)	(7.100.031)	(6.288.599)	(6.491.457)	(7.100.031)	(7.100.031)	(7.911.463)	(8.167.982)	(91.662.194)
	a. Pajak pertambahan nilai (PPn) ()	(6.296.522)	(8.597.556)	(6.190.157)	(6.191.665)	(7.911.572)	(6.019.675)	(5.331.712)	(5.503.702)	(6.019.675)	(6.019.675)	(6.707.637)	(6.925.124)	(77.714.672)
	b. Pajak penghasilan (PPH) ()	(1.130.043)	(1.543.011)	(1.110.953)	(1.111.224)	(1.419.897)	(1.080.356)	(956.887)	(987.754)	(1.080.356)	(1.080.356)	(1.203.826)	(1.242.858)	(13.947.523)
	E. Pembayaran kepada Pensiunan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	7. TRANSFER IURAN KE YDP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	8. DROPPING DARI YDP UTK PEMB. PENSIUN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	9. TRANSFER KE PLN KANTOR PUSAT	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	10. DROPPING BIAYA OPERASI DARI PLN K.PUSAT	183.048.334	249.942.466	179.956.141	180.000.000	230.000.000	175.000.000	155.000.000	160.000.000	175.000.000	175.000.000	195.000.000	201.322.619	2.259.269.560
III	JUMLAH KAS BERSIH DARI AKTIVITAS OPERASI	(0)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-
IV	ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI *)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
V	JUMLAH KAS BERSIH DARI AKTIVITAS INVESTASI *)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VI	ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN () *)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VII	JUMLAH KAS BERSIH DARI AKTIVITAS PENDANAAN *)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VIII	NAIK / (TURUN) KAS / BANK	(0)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-
IX	SALDO AKHIR KAS/BANK	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200

Sumber: Peraturan Direksi PT PLN (Persero) Nomor 0036.P/DIR/2016

Berdasarkan gambar 3, merupakan perincian dari laporan keuangan per-bulan selama satu tahun, yang digunakan untuk melaporkan arus masuk dan arus keluar anggaran dalam tahun berjalan. Dengan selalu menganalisa laporan arus kas maka dapat mengetahui jumlah kas yang tersedia, yang nantinya akan dijadikan pedoman dalam tingkat likuiditas perusahaan di masa yang akan datang, karena semakin besar kas perusahaan yang tersedia maka akan semakin tinggi tingkat likuiditasnya atau kemampuan perusahaan untuk membayar hutang jangka pendek.

Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) dapat mengalami perubahan selama masa tahun berjalan. Ditemukan beberapa masalah yaitu pada penggunaan Anggaran Kas Operasi (AKO), ada biaya yang tidak terpakai dan ada juga yang berkurang dari anggaran yang direncanakan. Hal tersebut dapat terjadi karena timbulnya kebutuhan-kebutuhan yang mendesak dan adanya perubahan lingkungan. Penyebab terjadinya perubahan lingkungan mempengaruhi kegiatan operasi pada pelaksanaan pengendalian anggaran. Berdasarkan identifikasi masalah karena itu perlu diteliti tentang pengendalian pelaksanaan anggaran pada tahun 2018.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dilakukan sebuah penelitian yang berjudul **“Keefektifan Pengendalian Pelaksanaan Anggaran Tahun 2018 Di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Selatan”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana keefektifan pengendalian pelaksanaan anggaran Tahun 2018 di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Selatan?

C. Tujuan Penelitian

Dengan melihat rumusan masalah sebelumnya maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini untuk mengetahui keefektifan pengendalian pelaksanaan anggaran tahun 2018 di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Selatan.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat dalam pendidikan baik secara langsung maupun tidak langsung. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi dan sumbangan pengetahuan mengenai perkembangan ilmu administrasi publik, khususnya konsentrasi keuangan negara mengenai keefektifan pengendalian pelaksanaan anggaran tahun 2018 di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Selatan.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan memberikan sumbangan informasi bagi pihak-pihak yang berhubungan tentang pengendalian pelaksanaan anggaran tahun 2018 di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Selatan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Adisasmita, Raharjo. 2011. *Pengelolaan Pendapatan dan Anggaran Daerah*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Creswell, John W. 2010. *Research Design (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Creswell, John W. 2016. *Research Design (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuram)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Drs. R. A. Supriyono, S.U. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Echdar, Saban. 2017. *Metode Penelitian Manajemen dan Bisnis*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Georgopolous dan Tannenbaum. 1985. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Gunawan, Imam. 2015. *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kosasi, Ahmad. 2016. *Keuangan Negara*. Yogyakarta: Tunas Gemilang.
- Maulana, Agus. 1993. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Nordiawan, Deddi. 2006. *Akutansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nafarin, M. 2000. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Strees, Richard M. 1977. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Sapdodadi.
- Surjaweni, Wiratna. 2015. *Akutansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabet, CV.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supermoko, M. 2013. *Keuangan Negara dalam Teori dan Praktek Edisi Keenam*. Yogyakarta; BPFE.
- Tunggal, Amin W. 1993. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.

Skripsi:

- Diyani, Rahmi. 2016. *Efektivitas Pengelolaan Anggaran Biaya Operasional Unit Reskrim Dalam Penanganan Kasus Kriminal Di Polsek Ilir Timur I Kota Palembang Tahun 2015*. Skripsi. Universitas Sriwijaya.
- Djuria, Syalasiria. 2011. *Strategi Penyusunan Anggaran Untuk Pengadaan Dana Pemeliharaan Barang Investaris Di Bapedda (Badan Perencanaan Pembangunan Daerah) Kabupaten Ogan Ilir Tahun Anggaran 2009*. Skripsi. Universitas Sriwijaya.

Mayseni, Boditta. 2012. *Analisis Pengelolaan Anggaran Pengadaan Buku/Kepustakaan Pada Badan Perpustakaan Provinsi Sumatera Selatan Tahun 2010*. Skripsi. Universitas Sriwijaya.

Pasaribu, N.P. 2013. *Proses Penyusunan Anggaran Kegiatan Satuan Kerja Perangkat Daerah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Ogan Ilir Tahun 2012*. Skripsi. Universitas Sriwijaya.

Ulfi, Elmi. 2016. *Analisis Terhadap Metode Anggaran Penjualan pada PT Finansia Multifinance (Kredit Plus) Cabang Prabumulih*. Skripsi. Politeknik Negeri Sriwijaya.

Internet:

Pengertian Efektivitas: Kriteria, Aspek, dan Contoh Efektivitas, (Online), (<https://www.maxmanroe.com/vid/manajemen/pengertian-efektivitas.html>, diakses 5 Februari 2020).

Ferli DS.2014.*Bab 13 Aspek Penting Dalam Pengendalian*. Tersedia pada: (<https://www.slideshare.net/ferlydiansaputra/440213231213-bab-13-aspek-penting-dalam-pengendalian#:~:text=Beberapa%20karakteristik%20dari%20pengendalian%20yang,be rsifat%20objektif%204.%20Usaha%20pengendalian>, diakses pada 10 Juni 2020).

Peraturan:

Peraturan Direksi PT PLN (Persero) Nomor 0036 Tahun 2016 Tentang Pedoman Perencanaan dan Pengendalian Anggaran di Lingkungan PT PLN (Persero).

Ederan Direksi PT PLN (Persero) Nomor 21.E Tahun 2000 Tentang Penyusunan dan Penggunaan Arus Kas (*Cash Flow*) Untuk Satuan Unit Administrasi.

Sumber Lain:

Surat Ketetapan Anggaran Operasi (SKAO) Tahun 2018. Palembang: PT PLN (Persero) Pembangkitan dan Penyaluran Sumatera Bagian Selatan.

Ketetapan Arus Kas Tahun 2018. Palembang: PT PLN (Persero) Pembangkitan dan Penyaluran Sumatera Bagian Selatan.