



**TELAAHAN ANGGARAN PENDAPATAN  
DALAM KAITANNYA SEBAGAI SALAH SATU ALAT  
PENGAWASAN PENDAPATAN PADA PT. JASA MARGA (PERSERO)  
CABANG JAGORAWI**

**Skripsi**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar  
Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi  
Universitas Pakuan Bogor**

**Disusun oleh:**

**Nama : Edisonta Tarigan  
Nrp : 022190129  
Nirm : 41043403900415**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PAKUAN  
BOGOR  
1998**



**TELAAHAN ANGGARAN PENDAPATAN  
DALAM KAITANNYA SEBAGAI SALAH SATU ALAT  
PENGAWASAN PENDAPATAN PADA PT. JASA MARGA (PERSERO)  
CABANG JAGORAWI**

**SKRIPSI**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar  
Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi  
Universitas Pakuan**

**Mengetahui:**

**Dekan Fakultas Ekonomi**



**(Eddy Mulyadi, Drs., Ak., MM.)**

**Ketua Jurusan Akuntansi**

**(Ketut Sunarta, Drs., Ak., MM.)**

**TELAAHAN ANGGARAN PENDAPATAN  
DALAM KAITANNYA SEBAGAI SALAH SATU ALAT  
PENGAWASAN PENDAPATAN PADA PT. JASA MARGA (PERSERO)  
CABANG JAGORAWI**

**SKRIPSI**

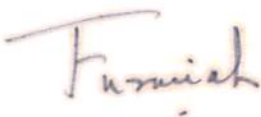
**Telah Disetujui dan Disahkan Pada Sidang Sarjana  
Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi  
Universitas Pakuan Bogor  
Pada Tanggal 6 Agustus 1999**

**Menyetujui:**

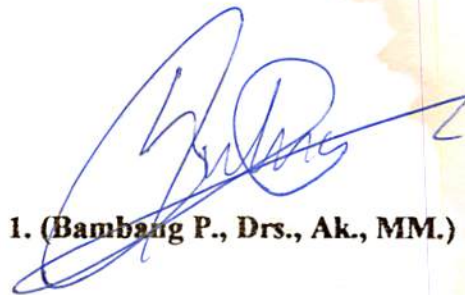
**Mengetahui:**

**Dosen Penguji**

**Dosen Pembimbing**



**(Fazariah M., Dra., Ak., MM.)**



**1. (Bambang P., Drs., Ak., MM.)**



**2. (Buntoro, Drs., Ak.)**

1000



❖ Takut akan Tuhan adalah permulaan  
Pengetahuan, Tetapi orang bodoh  
Menghina hikmah dan didikan.

(Amsal 1: 7)

❖ Sebab didalam Dia kamu telah menjadi kaya  
Dalam segala hal ; dalam segala macam perkataan  
Dan segala macam pengetahuan

(1 Korintus 1 : 5)

❖ Apabila aku berseru, jawablah aku,  
Ya Allah, yang membenarkan aku  
Dalam kesesakan Engkau memberi kelegaan kepadaku  
Kasihnilah aku dan dengarkanlah doaku

(Mazmur : 4 : 2)

**Kupersembahkan Untuk:**

**Ayahanda N. Tarigan, ibunda R br Guru Singa  
Yang kasihnya tak pernah berkesudahan,  
K' Menda, Ian, Rasman, Nani,  
dan Ika Yang terkasih.**

## KATA PENGANTAR

Dengan segala puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa, karena dengan bimbingannya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dimana penulis berikan judul:

**“TELAAHAN ANGGARAN PENDAPATAN SEBAGAI SALAH SATU ALAT PENGAWASAN PENDAPATAN PADA PT. JASA MARGA (PERSERO) CABANG JAGORAWI BOGOR”.**

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, baik dari segi penulisan maupun kualitas isinya. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran dari para pembaca sehingga skripsi dapat menjadi bacaan yang sangat berguna dikemudian hari.

Dengan terwujudnya skripsi ini, penulis mengucapkan terimakasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dan bimbingannya, terutama kepada:

1. Bapak Bambang Pamungkas, Drs., Ak., MBA., selaku dosen pembimbing
2. Bapak Buntoro, Drs., Ak., selaku Co pembimbing
3. Bapak/ibu pimpinan beserta staff PT. Jasa Marga (Persero) cabang Jagorawi
4. Bapak Eddy Mulyadi S., Drs., Ak., MM., selaku Dekan fakultas Ekonomi Universitas pakuan Bogor
5. Bapak Ketut Sunarta, Drs., Ak., MM., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Universitas pakuan Bogor.

6. Ibu T. Sartika Hardiman, SH., Selaku Kabag SDM dan Sekretariat PT. Jasa Marga (Persero) cabang Jagorawi.
7. Ibu Mugiharti, Bac., Selaku Kabag Keuangan PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Jagorawi, Pak Herry, Pak Boedi serta seluruh staff.
8. Ayahanda N. Tarigan, Ibunda R. Br. Guru Singa, K' Menda, Ian, Rasman, Nani dan Ika yang kasihnya tak pernah berkesudahan.
9. Keluarga Besar Guru Singa ; Mama DR. NG RUSLI Guru Singa dan Mami sekeluarga serta Keluarga P. Guru Singa.
10. Bapak Bukti Ginting Drs., dan Bapak Tiarta Sebayang., Drs., Ak., MM., yang telah membantu dan memberikan dukungan moril.
11. Iid, yang memberikan bantuan dengan penuh ketulusan bagi penulis baik segi moril maupun siprituil.
12. Rekan-rekan seluruh anggota Keluarga Mahasiswa Karo (KMK) Universitas Pakuan Bogor, rekan-rekan di wisma Rudang Mayang ; Bob, Kino, Odo, Madin Dona, B' Manarsar, serta semua pihak yang telah membantu penulis dalam pencapaian penyusunan skripsi ini.

Semoga mereka yang telah memberikan bantuan dan bimbingan kepada penulis dapat senantiasa menjadi saluran berkat dari Tuhan dan semoga skripsi ini mempunyai arti dan manfaat bagi pembaca.

Bogor, Juli 1999

Penulis

## DAFTAR ISI

### ABSTRAKSI

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>v</b>
<b>BAB I : PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Maksud Dan Tujuan Penelitian .....	3
1.3. Kegunaan Penelitian .....	4
1.4. Kerangka Pemikiran .....	5
1.5. Metode Penelitian .....	6
1.6. Lokasi Penelitian .....	7
1.7. Sistematika Pembahasan .....	7
<b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>10</b>
2.1. Anggaran .....	10
2.1.1. Pengertian Anggaran .....	11
2.1.2. Karakteristik Anggaran Yang Efektif .....	13
2.1.3. Kegunaan Dan Keterbatasan Anggaran .....	15
2.1.4. Jenis-jenis Anggaran .....	18
2.1.5. Penyusunan Anggaran .....	20
2.2. Anggaran Pendapatan .....	22
2.2.1. Pengertian Pendapatan .....	22
2.2.2. Perencanaan Laba .....	23
2.2.3. Penyusunan Anggaran Pendapatan .....	25
2.3. Telaahan Anggaran Pendapatan Dalam Kaitannya Sebagai Salah Satu Alat Pengendalian Pendapatan .....	30
<b>BAB III : OBYEK DAN METODE PENELITIAN .....</b>	<b>36</b>
3.1. Obyek Penelitian .....	36
3.1.1. Sejarah Singkat Dan Perkembangan Perusahaan .....	36
3.1.2. Struktur Organisasi Dan Uraian Tugas .....	38
3.2. Metode Penelitian .....	42
<b>BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>44</b>
4.1. Pedoman Anggaran Dan Jenis Anggaran .....	44



4.1.1. Aktivitas dan Usaha Perusahaan .....	44
4.1.2. Penyusunan Dan Penetapan Anggaran .....	46
4.2. Sistem Anggaran Pendapatan Perusahaan .....	56
4.2.1. Penyusunan Anggaran Pendapatan Perusahaan .....	56
4.2.2. Laporan Realisasi Anggaran Pendapatan Perusahaan .....	63
4.2.3. Pengendalian Anggaran Pendapatan Perusahaan .....	64
4.3. Telaahan Anggaran Pendapatan Dalam Kaitannya Sebagai Salah Satu Alat Pengawasan Pendapatan .....	67
<b>BAB V : RANGKUMAN KESELURUHAN .....</b>	<b>79</b>
<b>BAB VI : SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>83</b>
6.1. Simpulan .....	83
6.2. Saran .....	84
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

1. Struktur Organisasi
2. Rekapitalisasi Realisasi Biaya Usaha – RKAP 1997
3. - Pendapatan Operasional 1997
- Pendapatan Non Operasional 1997
- Ikhisar Pendapatan 1997
- Biaya Usaha 1997
- Biaya Administrasi 1997
- Biaya Umum 1997
- Ikhisar Laba-Rugi 1997

**DAFTAR LAMPIRAN**

## ABSTRAKSI

Setiap perusahaan mempunyai beberapa tujuan, dan tujuan utamanya adalah untuk memperoleh laba. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan suatu sistem perencanaan dan pengendalian yang terpadu agar perusahaan mempunyai pedoman kerja dan dapat beroperasi secara efisien dan terarah. Salah satu perencanaan dan pengendalian yang digunakan adalah berupa anggaran. Dengan adanya anggaran, perusahaan dapat mengurangi terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaan operasionalnya yaitu dengan membandingkan anggaran tersebut dengan realisasinya.

Anggaran pendapatan merupakan alat manajemen dalam bidang perencanaan, koordinasi dan pengawasan dan juga untuk meningkatkan tanggungjawab setiap pegawai. Sebab didalam anggaran perusahaan yang disusun tersebut adalah merupakan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

PT. Jasa Marga (Persero) adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang jasa pelayanan jalan tol. Secara umum ada dua (2) jenis anggaran yang terdapat pada PT. Jasa Marga (Persero) yaitu:

1. Anggaran Investasi
2. Anggaran Operasi

Penyusunan dan penetapan rencana kerja dan anggaran pada perusahaan ini disusun mengacu kepada rencana jangka panjang. Dalam penyusunan anggaran pada prinsipnya perusahaan menyertakan semua unit kerja yang secara teknis dikordinir oleh Komisi Anggaran. Hal ini disebabkan karena penyusunan anggaran ini terlebih

dahulu diajukan program kerja dari tiap bagian dan diteliti apakah dana untuk program tersedia atau tidak.

Dalam prosedur penyusunan anggaran pendapatannya, PT. Jasa Marga (Persero) telah menetapkan aturan-aturan pokok yang harus diikuti yaitu:

1. Tahun anggaran adalah tahun kalender dimana dalam anggaran tahunan dibagi anggaran triwulanan.
2. Rancangan anggaran operasi sudah harus diserahkan paling lambat tanggal 15 Agustus.
3. Setiap Tiga (3) bulan perusahaan melakukan review atas setiap anggaran dan melakukan penyesuaian terhadap triwulanan berikutnya.

Dalam menetapkan jumlah penerimaan yang disusun pada anggaran pendapatan PT. Jasa Marga (Persero) ditentukan beberapa hal yaitu:

- Jenis pelanggan/golongan akan menentukan tarif yang dibebankan untuk setiap pengguna jalan tol.
- Jarak yang ditempuh oleh setiap golongan.

Adapun anggaran operasional serta realisasi dan selisih perbandingan pada tahun 1997 dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**REKAPITALISASI REALISASI BIAYA USAHA – RKAP 1997**  
**CABANG JAGORAWI**

NO	URAIAN MATA ANGGARAN	RKAP AWAL TAHUN 1997	REALISASI 1997	SELISIH	%
1	PENDAPATAN TOL	132.430.794.800,-	135.902.111.130,-	3.471.316.330,-	2,62
	<b>BIAYA USAHA</b>				
2	BELANJA PEGAWAI	9.793.428.000,-	9.742.804.823,-	50.623.177,-	0,52
3	BBM PML. KENDRN.	678.462.540,-	625.364.344,-	53.098.196,-	7,83
4	REPARASI & PERAWATAN	3.619.432.465,-	3.421.635.142,-	197.797.323,-	5,45
5	ADMINISTRASI				
	- ADM. OPERASI TOL	99.671.240,-	94.512.280,-	5.158960,-	5,18
	- PBB	5.468.847258,-	8.040.972.558,-	(2.392.090.410)	(42,35)
	- LISTRIK GEDUNG	215.471.542,-	212.137.840,-	3.333.702,-	1,55
	- ADM. LAINNYA	595.478.880,-	550.090.144,-	458.388.766,-	7,62
6	UMUM				
	- SEWA KEND. OPERASI	739.050.000,-	674.083.600,-	64.966.400,-	8,79
	- LISTRIK	5.200.000,-	3.515.454,-	1.584.546,-	30,47
	- UMUM LAINNYA	475.989.350,-	484.809.982,-	(8.820.632)	(1,85)
7	PEND. LAIN-LAIN	966.195.000,-	1.154.412.199	188.217.199	19,48

Sedangkan pengendalian terhadap anggaran yang dilakukan PT. Jasa Marga

(Persero) melalui:

1. Prosedur anggaran
2. Laporan realisasi anggaran
3. Evaluasi atas anggaran setiap Tiga (3) bulan dan melakukan penyesuaian terhadap triwulan berikutnya.
4. Mutasi antar mata anggaran operasi.
5. Revisi anggaran atas jumlah anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.



Dari hasil penelitian penulis dapat disimpulkan bahwa anggaran pendapatan PT. Jasa Marga (Persero) berperan sebagai salah satu alat pengawasan terhadap pendapatan PT. Jasa Marga (Persero).

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Setiap perusahaan mempunyai beberapa tujuan, dan tujuan utama adalah untuk memperoleh laba. Dengan adanya laba, perusahaan dapat mempertahankan dan memperluas usahanya. Untuk mencapai tujuan yang diharapkan diperlukan beberapa kegiatan yang antara lain adalah perencanaan dan pengawasan. Dalam melaksanakan kegiatannya perusahaan selalu menghadapi berbagai masalah. Salah satu diantaranya adalah bagaimana agar perusahaan dapat beroperasi seefisien mungkin sehingga dapat mencapai keuntungan yang maksimal.

Untuk menghadapi hal tersebut diperlukan suatu sistem perencanaan dan pengendalian yang terpadu. Segala usaha akan lebih berhasil apabila ditunjang oleh kebijaksanaan yang terarah dan dibantu oleh perencanaan yang matang. Oleh sebab itu sebelum melaksanakan aktivitasnya, sebaiknya perusahaan terlebih dahulu membuat perencanaan kegiatan yang akan dilaksanakan. Sehingga perusahaan mempunyai pedoman kerja dan dapat beroperasi secara efisien dan terarah. Perencanaan yang disusun dalam bentuk angka-angka disebut dengan anggaran.

Anggaran merupakan rencana tertulis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh pimpinan perusahaan pada masa yang akan datang yang dijabarkan dalam bentuk angka-angka. Dalam anggaran, rencana disusun secara sistematis meliputi seluruh kegiatan perusahaan. Dengan adanya anggaran perusahaan dapat menghindari terjadinya penyimpangan yang timbul dalam

menjalankan operasinya dengan membandingkan anggaran tersebut dengan data aktual atau realisasinya.

Dengan demikian perencanaan yang telah dijabarkan dalam bentuk anggaran merupakan salah satu unsur sistem pengawasan. Oleh karena itu dapat digunakan sebagai alat untuk menciptakan pengawasan yang lebih baik. Kegagalan dalam menetapkan anggaran yang baik dapat mengakibatkan terganggunya aktivitas dan sasaran yang telah ditetapkan tidak tercapai.

Laba yang merupakan tujuan utama perusahaan akan tergambar dalam suatu anggaran laba rugi atau anggaran pendapatan. Anggaran pendapatan merupakan alat manajemen dalam bidang perencanaan, koordinasi dan pengawasan yang sistematis untuk mengetahui adanya penyimpangan dan juga dapat meningkatkan tanggung jawab setiap karyawan, karena seluruh unsur yang terkait dalam perusahaan mengetahui tujuan dan target yang akan dicapai oleh perusahaan.

Anggaran pendapatan sebagai alat manajemen dalam bidang perencanaan, koordinasi dan pengawasan tidak selalu dapat diperoleh manfaatnya secara penuh oleh perusahaan. Keadaan seperti ini sering menuntut persyaratan yang cukup berat, yang tidak selalu dapat dipenuhi oleh perusahaan. Misalnya, tingkat keandalan sistem akuntansi yang digunakan, kualitas manajemen, struktur organisasi serta adanya kejelasan dan konsistensi dalam penyusunan dan pengawasan anggaran itu sendiri.

Perencanaan laba merupakan rencana kerja yang telah diperhitungkan dengan cermat dimana implikasi keuangannya dinyatakan dalam bentuk proyeksi

perhitungan rugi laba, neraca, kas dan modal kerja untuk jangka panjang dan dari berbagai anggaran yang disusun oleh perusahaan. Berbagai macam anggaran tersebut saling berkaitan, sehingga ketidaktepatan didalam anggaran yang lain.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk membahas masalah yang berkaitan dengan usaha pencapaian tujuan utama perusahaan, yang dituangkan dalam bentuk anggaran pendapatan. Oleh karena itu penulis memilih judul **TELAHAAN ANGGARAN PENDAPATAN DALAM KAITANNYA SEBAGAI SALAH SATU ALAT PENGAWASAN PENDAPATAN PADA PT. JASA MARGA (PERSERO) Cabang Jagorawi**. Perusahaan yang menjadi obyek penelitian penulis merupakan jenis perusahaan yang bergerak dalam bidang pengadaan dan pengelolaan jasa jalan tol.

Penulis akan meneliti masalah-masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana prosedur penyusunan dan penetapan anggaran pendapatan yang diterapkan dalam kegiatan operasional perusahaan.
2. Bagaimana penilaian terhadap pelaksanaan anggaran pendapatan dilaksanakan.
3. Seberapa besar efektivitas penerapan pengawasan anggaran pendapatan berpengaruh terhadap perolehan laba yang optimal bagi perusahaan.

## **1.2. Maksud dan Tujuan Penelitian**

Didalam melaksanakan penelitian ini, penulis akan memperoleh suatu pengetahuan mengenai bagaimana penyusunan anggaran pendapatan serta bagaimana sebenarnya fungsi atau kegunaan suatu anggaran pendapatan bagi

suatu perusahaan dan membandingkannya dengan teori yang diperoleh melalui perkuliahan dan teori dari tinjauan kepustakaan.

Sedangkan dari kepentingan penulis sendiri secara khusus dan pembaca secara umum, penelitian dan penulisan ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui sejauhmana prosedur penyusunan dan penetapan anggaran pendapatan yang diterapkan dalam kegiatan operasional perusahaan
2. Untuk mengetahui sejauhmana penilaian pengawasan terhadap pelaksanaan anggaran pendapatan.
3. Untuk mengetahui besarnya pengaruh efektivitas penerapan anggaran pendapatan terhadap optimasi laba perusahaan.
4. Untuk melengkapi syarat-syarat yang diharuskan dalam mencapai gelar sarjana ekonomi jurusan akuntansi pada fakultas ekonomi Universitas Pakuan yang salah satunya adalah penelitian dan penulisan skripsi.

### **1.3. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang dapat dimanfaatkan oleh berbagai pihak yaitu:

1. Bagi pihak perusahaan, informasi ini dapat digunakan sebagai evaluasi cara pengelolaan/pengawasan pelaksanaan anggaran pendapatan dalam kaitannya dengan perolehan laba yang optimal.
2. Bagi penulis, dapat meningkatkan pemahaman akan masalah-masalah pengelolaan anggaran yang baik berdasarkan teori yang diperoleh selama



masa perkuliahan dan mengaplikasikannya dengan kenyataan yang terjadi di perusahaan.

3. Bagi pihak lain, dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk pengkajian topik-topik yang berkaitan dengan masalah tersebut.

#### **1.4. Kerangka Pemikiran**

Dengan semakin berkembangnya perusahaan baik dari segi volume kegiatan maupun jumlah personel, maka pimpinan perusahaan menyadari bahwa perencanaan dan pengendalian terhadap seluruh aspek dan bagian perusahaan menjadi sangat diperlukan. Hal ini disebabkan karena perusahaan selalu berusaha mencari jalan yang paling efektif dan efisien dalam melaksanakan kegiatan operasinya sehingga seluruh sumber daya yang ada dapat dipergunakan secara optimal.

Pada dasarnya perencanaan adalah memilih alternatif yang mungkin dilaksanakan dengan mempertimbangkan tujuan perusahaan dan sumber-sumber ekonomi yang dimiliki serta kendala-kendala yang akan dihadapi. Sedangkan aspek-aspek yang terkandung didalamnya antara lain meliputi penetapan tujuan yang akan dicapai perusahaan. Berbagai macam alat dapat digunakan untuk proses perencanaan antara lain peramalan, pemrograman, penjadwalan, penganggaran penjualan dan penerapan kebijakan. Sedangkan alat-alat yang digunakan untuk proses pengendalian antara lain anggaran, laporan keuangan dan laporan statistik.

Dalam rangka pencapaian salah satu tujuan usaha, yaitu laba, maka peranan anggaran pendapatan sebagai alat perencanaan dan pengendalian sangat

diperlukan. Karena berdasarkan anggaran inilah, perusahaan melakukan alokasi sumber daya ekonomi untuk melakukan operasi.

Dalam pelaksanaannya, perusahaan akan selalu berusaha untuk menerapkan anggaran yang telah ditetapkan secara efektif sehingga perusahaan dapat terhindar dari pemborosan dan penyimpangan yang merugikan usahanya. Jadi untuk memperoleh laba yang optimal, perlu diperhatikan aspek perencanaan melalui penyusunan anggaran yang baik dan menerapkannya secara efektif.

Dengan asumsi bahwa kondisi perencanaan dan pengendalian terhadap kegiatan operasional berjalan dengan baik, penulis akan menguji apakah dengan menciptakan situasi demikian perusahaan dapat mengoptimalkan laba yang diperolehnya dalam satu periode. Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, penulis menyusun hipotesis sebagai berikut:

**“Anggaran merupakan alat pengawasan pendapatan yang penting pada PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Jagorawi”.**

### **1.5. Metode Penelitian**

Untuk mendapatkan data-data yang diperlukan dalam penulisan skripsi ini, penulis akan menggunakan dua metode penelitian yaitu;

#### **1. Penelitian lapangan**

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh data primer, artinya secara langsung melibatkan unsur-unsur dalam perusahaan sebagai obyek penelitian, yaitu melalui wawancara, pengamatan langsung dan mempelajari dokumen dan catatan perusahaan yang berkaitan dengan masalah yang akan dibahas.

## 2. Penelitian kepustakaan

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh data sekunder yang dijadikan landasan teoritis dalam menganalisis masalah serta sebagai pedoman dalam melakukan studi penelitian.

### 1.6. Lokasi Penelitian

Penelitian untuk memperoleh data dan informasi dalam penulisan skripsi ini diperoleh dari PT. JASA MARGA (PERSERO) Cabang Jagorawi yang bergerak dibidang pelayanan jasa jalan tol yang berlokasi di Jl. Raya TAMAN MINI INDONESIA INDAH JAKARTA 13560 KOTAK POS 4354 JAKARTA 12053.

### 1.7. Sistematika Pembahasan

Pola pokok pembahasan dalam skripsi ini dibagi dalam beberapa bab, dimana antara bab-bab mempunyai hubungan yang erat sekali, karena keseluruhan bab merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan erat dan integral.

Adapun gambaran singkat dari masing-masing bab ini adalah sebagai berikut:

Bab I : Pada bab pendahuluan ini penulis mengemukakan latar belakang penelitian, maksud dan tujuan penelitian, kerangka pemikiran, metode penelitian, lokasi penelitian dan sistematika pembahasan.

- Bab II** : Bab ini berisikan landasan teoritis yang mengemukakan pengertian anggaran, karakteristik anggaran yang efektif, kegunaan dan keterbatasan anggaran, jenis-jenis anggaran, penyusunan anggaran, penerapan anggaran yang efektif, pengertian dan penyusunan anggaran pendapatan, anggaran pendapatan sebagai alat pengendalian, perencanaan laba serta penetapan sasaran laba yang optimal, manfaat dan keterbatasan perencanaan laba dan pengertian laba serta perencanaan dan pengendalian pendapatan untuk mengoptimalkan laba.
- Bab III** : Pada bab ini akan diuraikan secara singkat sejarah perusahaan dan juga struktur organisasi dan uraian kerja dan juga metode penelitian yang digunakan penulis.
- Bab IV** : Pada bab ini akan dibahas pokok permasalahan pada obyek penelitian. Pembahasan ini dimulai dari aktivitas dan usaha perusahaan serta yang menyangkut struktur organisasi, pelaksanaan dan sasaran perusahaan. Dan dilanjutkan bagaimana penyusunan dan penetapan anggaran pendapatan serta bagaimana pengendalian dan laporan realisasi anggaran pendapatan dan diakhiri dengan uraian pengaruh efektivitas penerapan anggaran pendapatan terhadap optimasi laba perusahaan.
- Bab V** : Pada bab ini akan dikemukakan rangkuman secara keseluruhan yang diperoleh dari bab-bab sebelumnya.

Bab VI : Pada bab terakhir ini penulis mengemukakan kesimpulan-kesimpulan berdasarkan uraian yang dituangkan pada bab-bab sebelumnya. Dalam bab ini juga penulis akan mengemukakan saran-saran yang dianggap perlu.



Tujuan utama setiap perusahaan adalah untuk mencari laba. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan beberapa kegiatan antara lain perencanaan dan pengawasan. Tujuan perusahaan tidak akan tercapai begitu saja tanpa melalui proses perencanaan, koordinasi dan pengawasan. Dalam hal ini yang menjadi topik permasalahan adalah perencanaan.

Oleh sebab itu, sebelum melaksanakan aktivitasnya, sebaiknya perusahaan terlebih dahulu membuat perencanaan kegiatan yang akan dilaksanakan sehingga perusahaan mempunyai pedoman kerja dan dapat beroperasi secara terarah.

Suatu perencanaan dikatakan baik bila disusun dengan fakta-fakta yang up to date dan reliable, menggunakan asumsi-asumsi yang rasional serta melibatkan semua lapisan manajemen dalam perusahaan. Rencana yang disusun disajikan dalam bentuk anggaran. Secara sederhana anggaran atau budget adalah rencana keuangan. Untuk menyusun anggaran diperlukan mekanisme perencanaan dan pengawasan yang terpadu yang disebut anggaran perusahaan. Dengan adanya anggaran tersebut maka pihak manajemen dapat melakukan pengawasan pada setiap aktivitas perusahaan yaitu dengan membandingkan anggaran tersebut dengan data aktual atau realisasinya.

## TINJAUAN PUSTAKA

### BAB II

#### 2.1. Anggaran

### 2.1.1. Pengertian Anggaran

Anggaran dipergunakan, baik untuk perencanaan, maupun untuk keperluan pengawasan, tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan kegiatan perusahaan dengan jalan koordinasi kegiatan, pengawasan biaya dan peningkatan keuntungan dan laba.

Hal ini dapat dilihat dalam pendapat Drs. Mas'ud Machfoedz tentang tujuan penyusunan anggaran sebagai berikut :

**“Anggaran disusun untuk membantu manajemen dalam mengadakan perencanaan dan pengawasan, manajemen yang baik hal ini menghadapi periode yang akan datang dengan tidak menentu”.**

(8 : hal. 7)

Sebelum penulis mengutarakan fungsi dan kegunaan dari anggaran maka ada baiknya penulis mengemukakan pendapat para ahli tentang pengertian anggaran tersebut.

Ray T. Garrison dalam bukunya “Managerial Accounting, Concept for planning, Control, Decision” memberikan definisi anggaran sebagai berikut:

**“A budget is detailed plan outlining the acquisition and used of financial and outhter resources over some given time periode. It represent a plan for the future expressed in formal quantitative terms”.**

(6 : hal. 305)

Sedangkan James A. Cashim, Ralph S. Polimeni memberikan definisi anggaran sebagai berikut :

Disamping anggaran merupakan suatu alat perencanaan untuk mencapai tujuan manajemen, anggaran juga dapat dijadikan sebagai alat untuk memonitor perkembangan atas pencapaian tujuan tersebut. Hal ini tercapai.

yang disusun sedemikian rupa sehingga laba yang diharapkan dapat 2. Suatu anggaran merupakan rencana mengenai pendapatan dan biaya merupakan pencermatan tujuan perusahaan.

yang akan datang dalam bentuk kuantitatif dan satuan uang yang berdasarakan data periode yang lampau dan proyeksi keadaan pada masa 1. Anggaran perusahaan adalah suatu rencana operasi yang disusun Dengan demikian diperoleh 2 hal sebagai berikut:

agar perusahaan bekerja secara terarah. mencakup seluruh rencana operasi perusahaan yang akan dilaksanakan Dari definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa anggaran adalah

“(11 : hal. 1) “ Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang”.

anggaran sebagai berikut:

Sedangkan Munsandar dalam bukunya budgeting menyatakan definisi (12 : hal. 468)

“The budget is a quantities expression of management objectives and means of monitoring progress to ward objectives”.

yang telah ditetapkan .  
Sedangkan perkiraan hanya merupakan prediksi mengenai apa yang terjadi tanpa membawa implikasi bahwa ia akan berusaha untuk

Anggaran merupakan suatu alat untuk mengatur realisasi kegiatan. Dengan adanya anggaran maka laporan-laporan dapat disusun melalui perbandingan antara realisasi dengan anggarannya, dapat diketahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Karena anggaran disusun berdasarkan asumsi-asumsi, maka langkah-langkah positif akan diambil oleh pelaksana anggaran agar realisasi kegiatan sesuai dengan rencana

## 2.1.2. Karakteristik Anggaran Yang Efektif

Jadi penggunaan anggaran tidak hanya sebagai rencana kegiatan akan tetapi juga berfungsi sebagai alat koreksi penjabaran rencana kegiatan yang akan dilaksanakan pada waktu yang akan datang, jadi anggaran juga merupakan langkah dalam proses pengendalian.  
(13 : hal. 278)

“...the used of budget is integral to the planning process but the importance of budgeting does not stop with planning in order to ensure that plans are correctly implemented, that stated targets are reached and information is available to aid future planning, actual performance must be regularly reported and monitored, by comparison with expected, performance, this step is commonly known as the control process”.

dapat dilihat dari pendapat John Arnold dan Tony Hope mengemukakan mengenai fungsi anggaran sebagai alat pengendalian sebagai berikut:

mempengaruhi realisasi. Oleh karena itu, dalam penyusunannya, anggaran mempunyai beberapa karakteristik tertentu yang berbeda jika dibandingkan dengan perkiraan.

Robert N. Anthony da Vijay Govindarajan dalam bukunya Management Control System menyatakan bahwa anggaran mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut :

1. It estimates the profit potencial of the business unit.
2. It is stated in monetry terms, althought the monetry amounts way backed up by non monetry amounts.
3. It generally covers a periode of one year.
4. It is a management commitment : managers agree to accept responsibility attaining the budgeted objectives.
5. The budget prorposal is reviewed and approved by an authority higher than the budgeter.
6. Once approved, the budget can be changed only under specific conditions.
7. Periodically, actual finacial performance is compared to budget and variances are analyzed and explained.

(1 : hal. 370)

Sedangkan Drs. Mulyadi Ak. Msc., mengemukakan bahwa karakteristik anggaran adalah sebagai berikut:

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggran.
4. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwewenang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
5. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah dibawah kondisi tertentu.



6. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

(10 : hal. 490)

### **2.1.3. Kegunaan dan Keterbatasan Anggaran**

Anggaran dalam suatu perusahaan mempunyai beberapa fungsi yang pada dasarnya sama dengan fungsi-fungsi manajemen.

Drs. Gunawan Adi Saputro, MBA., dan Drs. Marwan Asri, MBA., dalam buku anggaran perusahaan mengemukakan ada beberapa manfaat / kegunaan dari anggaran yang dapat penulis rangkai sebagai berikut:

#### **Dalam bidang perencanaan**

1. Untuk mendasarkan suatu tindakan yang akan dipilih melalui pengkajian, penelaahan dan penelitian yang seksama.
2. Untuk mendapatkan gambaran dari seluruh operasi dalam memilih dan menetapkan jalan yang paling menguntungkan.
3. Berguna untuk mengumumkan kebijaksanaan.
4. Berguna untuk merumuskan tujuan.
5. Untuk menstabilkan pekerjaan.
6. Untuk mendorong pada penggunaan peralatan fisik secara lebih efektif.

### **Dalam bidang koordinasi**

1. Untuk menyesuaikan kegiatan perusahaan dengan kondisi -kondisi tertentu yang di harapkan.
2. Untuk mengkoordinasikan dan mengkorelasikan usaha manusia sesuai dengan tanggung-jawabnya sesuai dengan struktur organisasi.
3. Untuk memperlihatkan kelemahan-kelemahan dari organisasi sehingga dapat dilakukan tindakan perbaikan.

### **Dalam bidang pengawasan.**

1. Untuk mengendalikan operasi perusahaan, dimana bila realisasi pelaksanaan tidak sesuai dengan yang dianggarkan diambil tindakan koreksi.
2. Untuk mencegah terjadinya pemborosan.

Anggaran merupakan alat pengkoordinasian suatu rencana, komunikasi, motivasi dan pengendali dari pelaksanaan aktivitas dalam perusahaan.

(2 : hal. 52-55)

Dari tindakan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa secara garis besar fungsi anggaran dalam masing-masing bidang adalah:

- a. Fungsi perencanaan, meliputi penentuan tujuan, baik jangka panjang, maupun jangka pendek, aktivitas yang harus dilakukan, bagaimana melaksanakannya agar tujuan tersebut dapat tercapai.

- b. Fungsi koordinasi, merupakan keserasian tindakan dalam bekerja dari setiap orang atas bagian dalam perusahaan untuk mencapai tujuan bersama, yaitu laba.
- c. Fungsi pengawasan, merupakan kelanjutan dari fungsi perencanaan dan fungsi koordinasi dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

Selain anggaran berguna sebagai alat bantu manajemen dalam proses mencapai tujuannya, anggaran juga mempunyai kelemahan atau keterbatasan sebab anggaran merupakan suatu rencana yang didasarkan atas taksiran-taksiran dan asumsi-asumsi, kelemahan-kelemahan tersebut seperti yang dikemukakan Lyman dan Richard Keiith antara lain:

1. **Budget are only an estimate, an the deviations from it should be expected.**
2. **Budget must be adapted to new condition. If actual sales are significantly higher than budget, additional funds must be provided in a number of expense categories.**
3. **Than executions of a budget can be come efective fools of managers.**
4. **Budget and budgeting can not take the place of management. They are merely tools that can make managements more efective.**

(14 : hal. 171)

Dengan melihat keterbatasan yang dikemukakan diatas maka pihak manajemen dalam menggunakan anggaran harus menyesuaikannya dengan waktu penggunaannya karena hal ini juga akan berpengaruh terhadap tujuan perusahaan karena beberapa alasan berikut:

1. Rencana laba didasarkan atas standadard-standard dan taksiran-taksiran.

2. Program perencanaan pengendalian laba harus disesuaikan terus-menerus dengan lingkungan yang selalu berubah-ubah.
3. Keberhasilan rencana laba tidak terlaksana dengan sendirinya.
4. Rencana laba bukanlah pengganti manajemen dan administrasi.

#### **2.1.4. Jenis Anggaran**

Dalam kaitannya dengan masalah jangka waktu, jenis anggaran sangat beragam. Untuk tidak menimbulkan kerancuan didalam memisahkan masing-masing anggaran diperlukan penggolongan yang benar sesuai dengan kegunaan masing-masing anggaran tersebut.

Dalam prakteknya, secara garis besar Horngren membedakan anggaran sebagai berikut:

1. Capital budget
2. Master budget
3. Continous budget

( 15 : hal. 150)

Capital budget adalah anggaran untuk proyek-proyek tertentu, misalnya: untuk pembelian aktiva tetap, jangka waktunya lebih dari setahun.

Master budget adalah anggaran yang mengkonsolidasikan seluruh rencana tahunan. Jangka waktunya satu tahunan.

Sedangkan Continous budget merupakan anggaran bulanan atau triwulanan.

Selanjutnya Robert Anthony, John Dearden dan Norton M., mengemukakan anggaran sebagai berikut:

1. Expense budget.

- a. Budget involving engineered expense in responsibility centers, which output can be measured.
- b. Budget involving discretionary expense in responsibility centers, in which output can not be measured.

2. Revenue budget.

A revenue budget consist of unit sales projections multiplied by expected selling prices. Of all of the elements of a profit budget, the revenue budget is the most. Critical, yet all the same time, it is the elements that is subject to the greatest uncertainty.

3. Profit budget.

A profit budget is an annual profit plan. It consist of a set a projected financial statements for the coming year with appropriate supporting schedule.

(3 : hal. 454-457)

Bila dilihat dari fungsi masing-masing jenis anggaran diatas, maka dapat disimpulkan bahwa peranan setiap anggaran sangat penting untuk membantu manajemen dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Anggaran merupakan program kerja yang berisi rencana-rencana tertulis yang berfungsi sebagai alat manajemen dalam pelaksanaan perencanaan,

pengkoordinasian dan pengawasan yang digunakan untuk waktu yang akan datang baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Dalam penulisan skripsi ini, penulis menitikberatkan pada anggaran operasi perusahaan sebagaimana diuraikan sebelumnya bahwa tujuan akhir perusahaan adalah memperoleh laba. Untuk mencapai tujuan ini maka perusahaan harus menyusun anggaran penghasilan ( arus masuk kas) dan anggaran biaya ( arus kas keluar) kemudian anggaran tersebut diawasi agar laba dapat direalisasikan.

Anggaran operasi disebut juga anggaran pertanggungjawaban pimpinan dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu anggaran merupakan patokan bagi pimpinan untuk melaksanakan tugasnya dalam perusahaan.

#### **2.1.5. Penyusunan Anggaran**

Pada dasarnya prosedur penyusunan suatu anggaran akan dipengaruhi oleh jenis perusahaannya. Hal ini disebabkan adanya perbedaan aktivitas masing-masing perusahaan. Agar sistem pengendalian anggaran bisa berhasil, semua manajer harus dapat memahami peranannya bagi keberhasilan sistem anggaran tersebut. Proses penyusunan anggaran biasanya dipegang dan ditanggungjawab oleh pimpinan tertinggi didalam perusahaan. Akan tetapi menurut Glenn A. Walsh, Hilton dan Gordon dalam buku anggaran, perencanaan dan pengendalian laba , menyatakan bahwa proses penyusunan anggaran perusahaan dapat direalisasikan

kepada bagian lain, adapun langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut:

- Langkah pertama dalam penyusunan anggaran adalah ditentukannya tujuan perusahaan secara garis besar baik secara keseluruhan maupun untuk tiap bagian yang ada didalam perusahaan.
- Langkah kedua yaitu adalah pendelegasian anggaran pada suatu komite anggaran (budget committee), yang terdiri dari top manajemen, manajer tiapbagian dan controller.

Tugas utama komite anggaran ini adalah:

1. Menetapkan kebijakan umum
  2. Meminta, menerima dan meninjau estimasi anggaran masing-masing bagian.
  3. Mengusulkan perbaikan-perbaikan atas estimasi anggaran tersebut.
  4. Menyetujui anggaran serta perbaikan-perbaikannya.
  5. Menerima dan menganalisa berbagai laporan anggaran.
  6. Memberikan rekomendasi bagi tindakan yang dirancang guna meningkatkan efisiensi bila diperlukan.
- Langkah ketiga adalah evaluasi dari struktur organisasi dan job description agar pelaksanaan dan pengendalian menjadi efektif.
  - Langkah keempat evaluasi sistem akuntansi agar tercapai anggaran yang baik, karena penyusunan anggaran menggunakan data-data historis yang berasal dari bagian akuntansi.

- Langkah kelima harus dilakukan pendidikan anggaran pada semua tingkat manajemen, agar mereka mengetahui fungsi anggaran, pentingnya anggaran, cara pelaksanaan anggaran dan lainnya yang berhubungan dengan anggaran.

(11 : hal. 59)

## **2.2. Anggaran Pendapatan**

Untuk menjamin pencapaian tujuan perusahaan, maka perlu disusun anggaran yang disebut anggaran pendapatan (anggaran laba-rugi). Anggaran pendapatan disusun berdasarkan anggaran-anggaran sebelumnya yang meliputi anggaran penjualan sampai dengan anggaran biaya distribusi dan administrasi.

Agar penyusunan anggaran pendapatan yang baik tercapai, maka penghasilan dan biaya harus terlebih dahulu direncanakan dengan baik yang dijabarkan dalam anggaran operasi. Penyusunan anggaran pendapatan cukup hanya memasukkan data dari semua anggaran operasi.

### **2.2.1. Pengertian Pendapatan**

Menurut Smith dan Skousen bahwa pengertian pendapatan adalah sebagai berikut:

**“ Pendapatan adalah setiap aliran masuk atau penambahan aktiva dari suatu satuan usaha atau pelunasan kewajiban (atau kombinasi dari keduanya) melalui pengiriman atau dihasilkannya barang, pemberian jasa, atau aktivitas lain yang merupakan kegiatan utama perusahaan”.**

(16 : hal. 46)



Sedangkan menurut IAI dalam buku standar akuntansi keuangan pengertian pendapatan adalah:

**“Pendapatan arus masuk bruto dari manfaat ekonomi yang timbul dari aktivitas normal perusahaan selama satu periode bila arus masuk itu mengakibatkan kenaikan ekuitas, yang tidak berasal dari kontribusi penanam modal”.**

(19 : hal. 23.3)

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pendapatan adalah merupakan penambahan atau pelunasan kewajiban yang diterima perusahaan dari langganan dalam suatu transaksi pertukaran untuk barang atau jasa yang diserahkan kepada mereka selama satu periode.

### **2.2.2. Perencanaan Laba**

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan suatu perencanaan laba. Perencanaan laba meliputi semua unsur yang mempengaruhi laba tersebut. Wilson, James D. Campbell dalam bukunya *Controllershship, Tugas Akuntansi Manajemen* terjemahan oleh Tjintjin Fenik Tjendra, mendefinisikan sebagai berikut:

**“Perencanaan laba telah didefinisikan oleh berbagai pihak yang berwenang sebagai proses pengembangan terperinci untuk jangka waktu tertentu yang dekat dimasa yang akan datang dan mengintergrasikan ini menjadi kesatuan yang komprehensif”.**

(17 : hal. 157)

Dari definisi yang diberikan diatas dapat disimpulkan bahwa perencanaan laba merupakan proses pengembangan rencana-rencana yang bersifat menyeluruh. Dalam perencanaan laba yang perlu dianalisa yang harus dikorbankan untuk memperoleh penghasilan tersebut, karena faktor inilah yang menentukan besar kecilnya laba.

Adapun unsur-unsur perencanaan pengendalian laba menurut Drs. Supriyono Ak., meliputi sebagai berikut:

1. Mencapai suatu rencana atau program yang dapat diterima.
2. Mengatur pelaksanaan (aktual) terhadap rencana (standar).
3. Memutuskan tindakan koreksi.

Suatu anggaran laba dapat digunakan untuk hal-hal berikut:

1. Untuk perusahaan secara keseluruhan
  - a) Alokasi sumber daya dalam mencapai sasaran menurut anggaran.
  - b) perencanaan dan pengkoordinasian kegiatan perusahaan.
  - c) Tanggung jawab dari setiap manajer serta kontribusinya terhadap perusahaan.
2. Digunakan manajemen puncak untuk:
  - a) Penilaian atas prestasi keuangan tahun yang akan datang.
  - b) Merencanakan dan mengkoordinasikan seluruh aktivitas perusahaan.
  - c) Berperan serta dalam perencanaan divisi.

(13 : hal. 93)

Perencanaan laba yang baik dan cermat tidaklah mudah karena dalam mencapai sasaran laba yang diharapkan harus didukung oleh sistem akuntansi yang digunakan, kualitas manajemen, struktur organisasi serta adanya kejelasan dan konsistensi dalam penyusunan dan pengawasan itu sendiri.

Sofyan Syafri Harahap dalam buku budgeting peranggaran, berpendapat bahwa pada pokoknya ada 3 prosedur yang berbeda yang dapat digunakan dalam menetapkan sasaran laba yaitu:

1. Metode a priori
2. Metode a posteriori
3. Metode pragmatis

(7 : hal. 91)

Dalam metode a priori sasaran laba yang diinginkan ditetapkan terlebih dahulu sebelum proses perencanaan. Dalam metode a posteriori sasaran laba ditetapkan sesudah perencanaan dan sasaran tersebut merupakan hasil perencanaan itu sendiri. Sedangkan dalam metode pragmatis pihak manajemen menggunakan standar laba tertentu yang telah teruji secara empiris dan didukung oleh pengalaman.

Dalam perencanaan laba semua rencana yang berhubungan dengan aktivitas perusahaan terutama penjualan dan biaya harus terlebih dahulu direncanakan dengan baik dan dijabarkan dalam bentuk anggaran.

### **2.2.3. Penyusunan Anggaran Pendapatan**

Sebagaimana telah diuraikan oleh penulis dalam bab pendahuluan, yang menjadi objek penulis adalah perusahaan jasa, sebab itu pada alinea-alinea berikut penulis hanya membahas prosedur penyusunan anggaran pendapatan yang berhubungan dengan perusahaan jasa. Sebab itu prosedur

penyusunan anggaran pendapatan terbatas pada anggaran-anggaran berikut ini:

#### A. Anggaran penjualan

Penyusunan anggaran penjualan didasarkan pada pengalaman tahun-tahun yang lalu dan proyeksi penjualan pada tahun yang akan datang. Penaksiran penjualan harus setepat mungkin karena merupakan dasar keseluruhan budget

Drs. R. A. Supriyono, dalam buku Akuntansi Manajemen I mengatakan ada beberapa langkah dalam menetapkan rencana penjualan yaitu:

1. Menentukan dasar-dasar anggaran.
  - a. Menentukan variabel-variabel yang mempengaruhinya.
  - b. Menentukan tujuan yang diinginkan.
  - c. Menentukan strategi pemasaran yang dipakai.
2. Penyusunan rencana penjualan.
  - a. Analisis ekonomi yaitu memproyeksikan aspek-aspek moneter, kependudukan, kebijakan pemerintah dan kemajuan teknologi.
  - b. Analisis industri untuk mengetahui kemampuan masyarakat menyerap produk yang dihasilkan oleh industri.
  - c. Analisis terhadap prestasi penjualan tahun-tahun lalu untuk mengetahui posisi perusahaan pada masa lalu atau dengan

kata lain untuk mengetahui market share yang dimiliki perusahaan dimasa lalu.

- d. Analisis penentuan prestasi penjualan yang akan datang untuk mengetahui kemampuan perusahaan mencapai target penjualan dimasa depan.
- e. Menyusun forecast penjualan yaitu meramalkan penjualan yang diharapkan dengan asumsi segala sesuatu berjalan seperti masa lalu.
- f. Menentukan jumlah penjualan yang dianggarkan (budget sales).
- g. Menghitung rugi / laba yang mungkin akan diperoleh (budget profit).
- h. Menginformasikan rencana penjualan yang disetujui pada pihak yang memerlukannya.

(12 : hal. 45)

Adapun teknik dalam meramalkan penjualan menurut

Marwan Asri adalah:

### **1. Pengukuran secara kuantitatif**

Pengukuran secara kuantitatif merupakan teknik pengukuran data yang lebih objektif. Ada beberapa

pengukuran secara kuantitatif, yaitu antara lain:

- a. Analisis trend
- b. Analisis korelasi

## **2. Pengukuran secara kualitatif**

Pengukuran secara kualitatif, dengan cara ini biasanya menggunakan pendapat. Sumber pendapat yang dipakai sebagai dasar untuk membuat peramalan antara lain pendapat salesman, sales manajer, para ahli, dan survey konsumen.

Setelah semua data yang diperlukan untuk penyusunan anggaran penjualan diperoleh, maka selanjutnya tim penyusun akan mengolahnya secara cermat agar anggaran penjualan lebih realistis.

## **B. Anggaran Biaya Operasi**

Dalam perusahaan jasa harga pokok penjualan sangat sukar ditentukan, karena jasa yang dihasilkan perusahaan tidak dapat ditentukan kapan jasa tersebut siap untuk dijual.

Dalam perusahaan jasa semua biaya yang terjadi pada perusahaan digolongkan biaya operasi. Penyusunan biaya operasi yang lazim terjadi pada perusahaan jasa, yaitu:

- a). Anggaran biaya tak langsung.

Prosedur penyusunan anggaran biaya tak langsung pada perusahaan industri hampir sama dengan di perusahaan jasa, yaitu sebagai berikut:

1. Menetapkan besarnya jasa yang akan diproduksi oleh perusahaan. Misalnya pada PT Jasa Marga terlebih dahulu ditentukan jenis kendaraan yang melewati jalan tol.
2. Menetapkan tarif biaya tidak langsung terhadap jasa yang akan dihasilkan. Penerapan tarif dapat dilakukan pada berat kendaraan dikalikan dengan jarak tempuh.
3. Menyusun anggaran biaya tidak langsung dengan cara mengalikan besarnya jasa yang akan dihasilkan dengan tarif yang telah ditetapkan.

**b) Anggaran Biaya umum dan administrasi.**

Biaya umum dan administrasi adalah semua biaya yang dikeluarkan perusahaan dalam melakukan kegiatannya, selain biaya tidak langsung.

Untuk menyusun biaya umum dan administrasi berdasarkan pengklasifikasian tersebut dapat dilakukan dengan cara:

1. Dilakukan analisa terhadap perlakuan biaya umum dan administrasi pada tahun yang lalu dan dari laporan berjalan.

2. Setelah dianalisa, selanjutnya manajemen membuat pertimbangan yang dianggap perlu.

(2 : hal. 155)

Setelah seluruh anggaran pendapatan diatas selesai disusun, maka langkah selanjutnya disusunlah anggaran pendapatan. Anggaran ini menunjukkan penghasilan yang akan diperoleh dalam tahun anggaran, dan besarnya biaya yang dikorbankan untuk merealisasikan penghasilan tersebut. Semua kegiatan perusahaan ditujukan untuk merealisasikan anggaran pendapatan tersebut.

### **2.3. Telaahan Anggaran Pendapatan Dalam Kaitannya Sebagai Salah Satu Alat Pengawasan Pendapatan**

Konsep pendapatan sulit dirumuskan karena pada umumnya pendapatan dikaitkan dengan prosedur akuntansi tertentu, jenis perubahan nilai tertentu, dan kaidah implisit atau yang diasumsikan untuk menetapkan kapan pendapatan harus dilakukan.

Pendapatan (laba-rugi) adalah merupakan suatu tujuan akhir dari kegiatan perusahaan. Seperti yang telah diutarakan penulis dimuka bahwa proses penyusunan anggaran terbatas pada anggaran operasional. Pada perusahaan yang penulis teliti ini adalah perusahaan jasa. Jadi anggaran operasional yang dimaksud disini adalah sebagai berikut:

1. Anggaran penjualan



2. Anggaran biaya operasi yang terdiri dari:

- a. Anggaran biaya tidak langsung
- b. Anggaran biaya umum dan administrasi

Untuk itu diperlukan suatu analisis yang eksentif dan obyektif terhadap anggaran pendapatan untuk dapat dijadikan sebagai alat pengendalian pendapatan, sehingga tujuan perusahaan untuk memperoleh pendapatan (rugi-laba) yang optimal tercapai.

Untuk melakukan pengendalian diperlukan kriteria. Dalam hal ini untuk menentukan kriteria ada beberapa pendekatan, yaitu:

1. Berdasarkan biaya historis
2. Berdasarkan biaya sekarang
3. Berdasarkan biaya standar

Dalam hal ini yang digunakan penulis sebagai dasar pengendalian adalah anggaran. Pengendalian dilakukan dengan membandingkan realisasi dengan anggaran.

Menurut Handoko ada 3 tipe dasar pengendalian, yaitu:

1. Pengawasan pendahuluan

Pengawasan pendahuluan, dirancang untuk mengantisipasi penyimpangan dari standar dan memungkinkan untuk dikoreksi sesuai tahap kegiatan selesai. Jadi untuk pendekatan pengawasan ini lebih aktif dan agresif.

2. Pengawasan concurrent

Pengawasan concurrent, adalah merupakan proses dimana aspek tertentu harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan.

### 3. Pengawasan umpan balik

Pengawasan umpan balik, mengukur hasil dari sesuatu kegiatan yang telah diselesaikan dan menentukan sebab-sebab penyimpangan dari standard. Pengawasan ini bersifat historis, karena pengukuran dilakukan setelah sesuatu kegiatan diselesaikan (terjadi).

(18 : hal. 361)

Evaluasi dan analisa penyimpangan digunakan secara luas dalam laporan keuangan dan sering diaplikasi menurut keadaan adalah:

1. Penyelidikan penyimpangan antara hasil sesungguhnya tahun berjalan dengan hasil aktual tahun yang lalu dianggap sebagai tahun dasar.
2. Penyelidikan penyimpangan antara hasil sesungguhnya dengan biaya standard diperlukan sebagai pembanding.
3. Penyelidikan penyimpangan antara hasil aktual dengan sasaran budget, dimana hasil sasaran budget diperlukan sebagai dasar perbandingan.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas khususnya point ketiga ditegaskan bahwa pengendalian pendapatan dapat dilakukan dengan membandingkan hasil akhir pendapatan dengan besarnya yang dianggarkan pada awal periode. Apabila target yang ditetapkan tidak dapat dicapai berarti terjadi penyimpangan yang merugikan (unfavourable variance), atau target target dicapai tidak terjadi

penyimpangan serta bila hasil yang dicapai melebihi anggaran berarti terjadi penyimpangan yang menguntungkan (*favourable variance*).

Dibawah ini penulis akan menguraikan pengendalian terhadap operasi perusahaan, yaitu:

### 1. Penjualan

Untuk melakukan pengendalian terhadap penjualan dapat dilihat dari dua segi, yaitu:

#### a. Penyimpangan dari segi kuantitas penjualan (*sales quantity variance*)

*Sales quantity variance* adalah selisih antara besarnya jasa yang diberikan kepada konsumen dengan besarnya jasa yang dianggarkan dikali dengan tarif menurut anggaran.

#### b. Penyimpangan dari segi harga jual (*sales price variance*)

*Sales price variance* adalah selisih antara harga jual aktual dengan tarif menurut anggaran dikalikan dengan besarnya jasa yang akan diserahkan menurut anggaran. Penyimpangan penjualan dapat diketahui dengan cara menambahkan penyimpangan dari segi kuantitas penjualan dengan penyimpangan dari segi harga jual.

### 2. Pengendalian biaya operasi

#### a. Pengendalian biaya tidak langsung.

Pengertian biaya tidak langsung bagi perusahaan jasa adalah biaya yang dikorbankan perusahaan selain dari biaya administrasi dan umum.

Pembebanannya berdasarkan produksi jasa yang direncanakan. Oleh sebab

itu penyimpangan biaya tidak langsung tidak dapat dihindarkan pada saat pelaksanaannya.

Ada 2 jenis penyimpangan atas biaya tidak langsung yang dapat dikendalikan, yaitu:

1. Rate atau spending variance adalah selisih antara jumlah menurut anggaran flexible pada kapasitas sebenarnya. Anggaran flexible adalah dimana jumlah biaya variable ditentukan berdasarkan pada kapasitas normal.

Rumusnya adalah:

- Flexible budget = biaya tetap standard normal + biaya variabel aktual.

Setelah itu spending variance dihitung dengan rumus:

- Spending variance = actual overhead - flexible budget for actual capacity.
2. Efficiency variance adalah selisih antara jumlah standar overhead pada kapasitas sebenarnya dengan jumlah standar overhead pada kapasitas normal.
- Volume variance = flexible budget overhead pada kapasitas sebenarnya - overhead pada kapasitas standar sebenarnya

#### b. Pengendalian biaya umum dan administrasi

Pengendalian biaya umum dan administrasi sangat sulit dilakukan.

Oleh karena itu pengendalian dilakukan dengan membandingkan seluruh biaya umum dan administrasi dengan anggarannya.

Setelah pekerjaan membandingkan pelaksanaan sebenarnya dengan apa yang tertulis dalam anggaran, maka kegiatan berikutnya adalah mencari sebab-sebab terjadinya penyimpangan tersebut. Penyimpangan itu bisa saja terjadi karena penetapan angka-angka dalam anggaran terlalu tinggi atau terlalu rendah, kurangnya kemampuan membuat ramalan yang realistis, atau adanya pemborosan yang dilakukan oleh pelaksana pekerjaan.

Sebagai aktivitas terakhir dari proses pengendalian adalah pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan terhadap penyimpangan tersebut. Hal ini penting menjadi perhatian pimpinan perusahaan, sebab tindakan koreksi tersebut harus dibuat pada saat yang tepat agar pencapaian tujuan perusahaan yakni pendapatan (rugi-laba) dapat direalisasikan dan kerugian dapat dikurangi.

## **BAB III**

### **OBYEK DAN METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Obyek Penelitian**

Obyek penelitian dalam penulisan skripsi ini adalah sebuah perusahaan Badan Usaha Milik Negara, yaitu PT. Jasa Marga Cabang Jagorawi yang bergerak dibidang jasa pelayanan jalan tol.

Adapun lokasi penelitian untuk memperoleh data dan informasi dalam penulisan skripsi ini adalah di Jl. Raya Taman Mini Indonesia Indah Jakarta 13560 Kotak pos 4354 Jakarta 12053.

##### **3.1.1. Sejarah Singkat dan Perkembangan Perusahaan**

PT. Jasa Marga (Persero) adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara yang berlokasi di Plaza tol Taman Mini Indonesia Indah Jakarta Timur. Perusahaan ini dibentuk berdasarkan peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 4 tahun 1978 tentang penyertaan modal negara Republik Indonesia.

Akte pendirian perusahaan telah disahkan oleh Menteri Kehakiman melalui keputusan nomor: YA 5/130/1, tanggal 22 Februari 1982 dan didaftarkan dikantor Pengadilan Negeri Jakarta dengan nomor 767 tanggal 2 Maret 1982 serta diumumkan dalam berita Negara Republik Indonesia nomor 73 tanggal 10 September-1982, tambahan nomor 1183.

Ditinjau dari segi keuangan, sesuai dengan kriteria yang ditentukan Menteri Keuangan dengan surat nomor 826/ KMK.013/1992 Kondisi Keuangan sangat sehat, dimana realisasi pendapatan tol melebihi rencana yang telah ditetapkan.

Pada bulan April 1995 telah diadakan penawaran investasi 19 ruas jalan tol sepanjang 770 kilometer secara serentak yang cukup diminati para investor. Komitmen perusahaan terhadap pelayanan diwujudkan antara lain dalam bentuk peningkatan kapasitas jalan dan penambahan akses ke daerah yang telah berkembang untuk meningkatkan frekuensi dan kualitas pelayanan pada pemakai jalan pada umumnya.

Perusahaan dengan pengawas Intern melakukan pemeriksaan dan pengawasan terhadap kegiatan-kegiatan operasional bidang keuangan, pengumpulan tol, pengadaan barang dan jasa, pelayanan masyarakat, pembinaan sumber daya manusia serta pembinaan pengusaha ekonomi lemah dan koperasi, baik dipusat maupun diseluruh cabang.

Pada saat berdirinya ditahun 1978, PT. Jasa Marga (Persero) yang semula memulai kegiatannya di Jakarta terus berkembang sehingga diadakan pengembangan kedaerah guna memenuhi kebutuhan. Dalam pembangunan jalan tol, PT. Jasa marga (Persero) melakukan dengan dua cara yaitu dengan biaya sendiri dan kerja sama dengan para investor. Pembangunan jalan tol yang dibiayai PT. Jasa Marga (Persero) berjumlah 11 jalan tol, sedangkan yang dibiayai bersama investor berjumlah 6 ruas jalan tol. Selain ke 17 ruas

jalan tol tersebut, saat ini sedang dilakukan penambahan dan pengembangan jalan tol guna memenuhi kebutuhan pengguna jalan tol yang terus meningkat.

Pada akhir tahun 1995 panjang jalan tol yang dikelola PT. Jasa Marga (Persero) dan investor adalah 4367 kilometer. Seiring dengan perluasan usaha serta kebutuhan akan pegawai yang potensial maka total jumlah pegawai PT. Jasa Marga (persero) pada akhir tahun 1995 adalah 5444 pegawai.

### **3.1.2. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas**

Struktur organisasi dapat diartikan sebagai susunan dan hubungan antar bagian-bagian komponen-komponen dan posisi dalam suatu perusahaan. Struktur organisasi ini juga menunjukkan hirarki organisasi dan struktur wewenang serta memperlihatkan hubungan pelaporannya.

Untuk lebih jelasnya berikut ini akan diuraikan secara ringkas fungsi dan peranan penetapan struktur organisasi dalam pengelolaan aktivitas perusahaan sebagai berikut:

#### **1. Dewan Komisaris.**

Dewan komisaris PT. Jasa Marga (persero) terdiri atas seorang komisaris utama dan empat orang anggota komisaris. Tugas dari dewan komisaris adalah:

- Melakukan pengawasan atas jalannya perusahaan perseroan oleh direksi.



- Melakukan pengawasan atas tugas-tugas yang ditugaskan rapat umum pemegang saham.
- Mengawasi pelaksanaan rencana kerja dan anggaran perseroan.
- Mengikuti dan mengawasi perkembangan kegiatan perseroan, serta tugas-tugas pengawas lainnya.

## **2. Direksi**

Direksi terdiri atas seorang direktur utama dan tiga orang direktur.

Terdapat dua tugas pokok direksi yaitu;

- Memimpin dan mengurus perseroan dan senantiasa meningkatkan efisiensi dan efektivitas perseroan.
- Menguasai, memelihara dan mengurus kekayaan perusahaan.

Masing-masing anggota direksi membidangi antara dua sampai tujuh urusan, sedang direktur utama berfungsi sebagai koordinator para anggota direksi dan seluruh bidang kegiatan.

## **3. Urusan (Division)**

Dalam struktur organisasi PT. Jasa Marga (Persero) terdapat 17 urusan (division), masing-masing divisi perencanaan, divisi pelaksanaan, divisi manajemen dan pengumpulan jalan tol, divisi pelayanan dan pemeliharaan, divisi pengamanan asset perusahaan, divisi cabang I, divisi proyek I, divisi Cabang II, divisi proyek II, divisi pengembangan investasi, biro keuangan, biro ankuntansi, unit pembinaan pengusaha

ekonomi lemah dan koperasi, biro sumber daya manusia, biro hukum, biro umum, biro renbang.

#### **4. Sekretariat Perusahaan**

Sekretariat berfungsi sebagai pembina hubungan baik antara perusahaan dengan masyarakat luar dan memberi informasi yang diperlukan pimpinan serta membantu pimpinan dalam memenuhi fungsi dan tanggung jawabnya. Sekretaris perusahaan langsung bertanggung jawab atau mendapat perintah dari pimpinan tingkat atas.

#### **5. Satuan Pengawas Intern**

Menyelenggarakan kegiatan pengawasan dan penilaian terhadap sistem manajemen (peraturan, tata laksana/prosedur operasional) perusahaan dan implementasinya serta pengajuan usulan/saran perbaikan atas hasil temuannya.

### **STRUKTUR ORGANISASI KANTOR CABANG**

#### **1. Kepala Cabang**

Menyelenggarakan kegiatan operasional, pengumpulan, pengaturan dan pelayanan lalu lintas, perencanaan, pembangunan dan pemeliharaan jalan.

#### **2. Bagian Teknik**

Melaksanakan kegiatan perencanaan, pembangunan dan pemeliharaan jalan tol, bangunan dan sarana pelengkap lainnya untuk mendukung operasional cabang meliputi kegiatan pengumpulan data, penyusunan program.

### **3. Bagian Pengendalian dan Pengumpulan Tol**

Melaksanakan kegiatan pengendalian operasional pengumpulan tol serta persiapan dan pengendalian pelaksanaan dan pemeliharaan sarana elektronik cabang.

### **4. Bagian Pengendalian Lalu Lintas**

Melaksanakan kegiatan pengendalian lalu lintas di cabang, meliputi pengendalian keamanan/keselamatan dan pelayanan, pengaturan dan perencanaan/pemasangan sarana pengendalian lalu lintas serta pengoperasian dan pemeliharaan peralatan berat.

### **5. Bagian Sumber Daya Manusia dan Sekretariat**

Melaksanakan kegiatan pengelolaan sumber daya manusia dan kesekretariatan di cabang sesuai dengan tata laksana dan tingkat kewenangan yang telah ditetapkan.

### **6. Bagian Umum**

Melaksanakan kegiatan pengadaan dan administrasi barang, tanah dan bangunan, pengembangan usaha, pembinaan pengusaha ekonomi lemah dan koperasi serta pengaman asset perusahaan yang ada didalam lingkungan cabang.

### **7. Bagian Keuangan**

Melaksanakan kegiatan bidang keuangan dan akuntansi untuk mendukung kegiatan kelancaran operasional cabang sesuai dengan tata laksana, peraturan dan tingkat kewenangan yang ditetapkan.

### **8. Sub Anggaran**

Melakukan kegiatan penyusunan dan pengendalian rencana kerja anggaran tahunan cabang serta pengelolaan dana kerja/operasi cabang sesuai anggaran.

### **9. Sub Bagian Akuntansi**

Melaksanakan kegiatan pengkajian ulang atas kelengkapan bukti pendukung transaksi keuangan dan membukukannya pada rekening sesuai klasifikasi rekening dalam pedoman akuntansi.

## **3.2. Metode Penelitian**

Dalam penulisan skripsi ini, metode penelitian yang digunakan adalah metode studi kasus, yaitu dengan menelaah penerapan anggaran pendapatan dalam kaitannya sebagai alat pengawasan pendapatan pada PT. Jasa Marga (Persero). Pengumpulan data dilakukan dengan cara:

### **1. Riset Kepustakaan (Library Research)**

Pengumpulan yang dilakukan dengan melakukan riset literatur (pustaka) adalah dengan maksud untuk memperoleh data sekunder yang dijadikan sebagai landasan teoritis yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti.

### **2. Riset Lapangan (Field Research)**

Untuk memperoleh data lapangan, penulis melakukan pengamatan secara langsung dengan maksud untuk memperoleh data atau informasi langsung yang berhubungan dengan masalah tersebut. Kemudian diulas dengan

membandingkan dengan landasan teoritis. Adapun pengamatan langsung yang dilakukan penulis dengan cara:

**a. Daftar pertanyaan**

Pertanyaan disiapkan lebih dahulu dengan memperhatikan obyek masalah yang sedang diteliti.

**b. Wawancara**

Penulis melakukan wawancara langsung dengan pejabat/petugas yang berwenang dengan berpedoman pada daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan oleh penulis sebelumnya.

**c. Observasi**

Untuk lebih mengkonkritkan data, penulis melakukan pengamatan secara langsung terhadap obyek penelitian.

Adapun data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sejarah singkat dan struktur organisasi perusahaan.
2. Organisasi Intern penyusunan anggaran perusahaan.
3. Prosedur dalam proses penyusunan anggaran pendapatan.
4. Bagaimana fungsi anggaran pendapatan sebagai alat pengendalian anggaran pendapatan.
5. Bagaimana pengelompokan terhadap pelanggan (untuk menentukan biaya penjualan dan biaya operasional).
6. Keterangan-keterangan/ informasi-informasi yang ada hubungannya dengan anggaran.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Pedoman Anggaran dan Jenis Anggaran**

##### **4.1.1. Aktivitas dan Usaha Perusahaan**

PT. Jasa Marga (Persero) adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dibidang jasa pelayanan jalan tol. Sebagai Usaha Milik Negara, PT. Jasa Marga (Persero) mengemban misi sebagai agen pembangunan jalan tol dan perusahaan harus dapat memupuk guna penambahan jalan tol.

Investasi jalan tol disamping membutuhkan modal sangat besar, juga bersifat jangka panjang sehingga diperlukan usaha-usaha untuk menarik para pemodal agar mau terjun dibisnis jalan tol.

Mengingat pembangunan jaringan jalan tol memerlukan dana yang besar, maka dalam mencapai sasaran, perusahaan telah menetapkan strategi resiko berimbang agar dapat lebih menarik partisipasi dunia swasta untuk bekerjasama dalam pembangunan jalan tol. Strategi resiko maksudnya suatu bentuk kerjasama dengan sistem kompetisi sehingga diharapkan akan dapat menghasilkan kondisi keuntungan berimbang untuk kedua belah pihak.

Pembangunan dan pengoperasian jalan tol yang meliputi pembangunan, pengumpulan tol, manajemen lalu lintas dan pemeliharaan merupakan bisnis inti PT. Jasa Marga (Persero). Pengoperasian berkaitan

langsung dengan kinerja perusahaan yang diarahkan pada usaha peningkatan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan pemakai jalan tol yang terus berkembang.

Pemeliharaan jalan tol secara konsisten dan berkesinambungan selalu dilakukan untuk menjaga agar tingkat keandalan tol tinggi dan konstruksinya dapat bertahan sesuai umur yang direncanakan. Kegiatan pemeliharaan pada umumnya meliputi pemeliharaan rutin, pemeliharaan periodik dan rehabilitasi.

Sejalan dengan pesatnya pertumbuhan kawasan perumahan maupun industri di jalan tol, tuntutan peningkatan kapasitas berupa ruas jalan tol dirasakan kian mendesak. Untuk mengantisipasi hal tersebut, telah dilaksanakan penambahan jalur pada beberapa ruas jalan tol dan pembangunan simpang susun serta gerbang tol baru.

Komitmen perusahaan terhadap pelayanan diwujudkan antara lain dalam peningkatan kapasitas jalan dan penambahan akses kedaerah yang telah berkembang untuk meningkatkan frekuensi dan kualitas pelayanan kepada pemakai jalan pada umumnya. Untuk menunjang komitmen tersebut, kualitas sumber daya manusia terus ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan. Disamping itu, sebagai Badan Usaha Milik Negara, kewajiban menyisihkan sebagian laba untuk membantu pengembangan usaha kecil dan koperasi telah dilaksanakan. Pembinaan yang dilakukan tidak hanya berupa bantuan modal tetapi termasuk juga

peningkatan kualitas sumber daya manusia dan peningkatan teknik pemasaran.

#### **4.1.2. Penyusunan dan Penetapan Anggaran**

Tujuan penyusunan anggaran PT. Jasa Marga (Persero) terutama dilatarbelakangi oleh kenyataan sebagai berikut:

1. Kondisi usaha yang semakin sulit diprediksi, sehingga perusahaan perlu menyusun rencana kerja dan anggaran.
2. Perlunya koordinasi antar unit kerja melalui sistem anggaran.
3. Perlunya pengendalian melekat atas pelaksanaan kerja.
4. Kondisi sistem informasi keuangan yang belum berjalan secara efektif.

Dengan adanya anggaran diharapkan dapat dicapai kondisi sebagai berikut:

- Rencana kerja dan anggaran dapat selesai tepat waktu.
- Adanya konsistensi dalam penyusunan anggaran dan pengendalian dari masing-masing unit kerja.

Secara umum ada dua (2) jenis anggaran yang terdapat pada PT. Jasa Marga (Persero) yaitu:

- Anggaran Investasi
- Anggaran Operasi

Penyusunan dan penetapan rencana kerja dan anggaran pada perusahaan ini disusun mengacu kepada rencana jangka panjang perusahaan. Sasaran tahunan perusahaan merupakan penjabaran dari



sasaran jangka panjang yang harus dituangkan dalam bentuk kuantitatif dan kualitatif.

Dalam penyusunan anggaran perlu diperhatikan secermat mungkin mengenai data, informasi, cara atau teknik perhitungan dan unsur ketidakpastian, sehingga apa yang direncanakan dapat tercapai secara optimal. Untuk melakukan perhitungan perlu adanya beberapa hal antara lain:

1. Unsur ketidakpastian yaitu beberapa penentuan asumsi dan pemberian sifat fleksibel terhadap anggaran. Untuk mengurangi unsur ini dibuat alternatif-altnatif dalam anggaran yang telah diperhitungkan.
2. Diperlukan data dan informasi sebab keduanya merupakan bahan dasar dalam perhitungan.
3. Teknik atau cara perhitungan dalam pengelolaan data harus cermat mengenai satuan unit maupun berupa nilai uang.

Dalam penyusunan anggaran, pada prinsipnya perusahaan menyertakan semua unit kerja yang secara teknis dikoordinir oleh komisi anggaran. Tugas dan tanggungjawab masing-masing unit kerja yang terkait dengan penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

1. Dewan Komisaris.
  - a. Mengevaluasi sasaran kerja dan kebijakan pokok yang akan dipergunakan untuk penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) guna memastikan bahwa sasaran kerja dan

kebijakan pokok telah sesuai dengan Rencana Kerja Jangka Panjang yang telah disetujui oleh Pemegang Saham.

- b. Mengkaji, mengevaluasi, dan menyetujui Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan.
- c. Menyampaikan tanggapan atau komentar atas RKAP dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).
- d. Mengevaluasi kinerja perusahaan tiga bulanan khususnya dalam hubungannya dengan pelaksanaan RKAP.
- e. Memberikan Penjelasan atas Laporan tiga bulanan perusahaan kepada Pemegang Saham.

## 2. Direksi

- a. Menetapkan sasaran kerja dan kebijakan pokok tahunan yang akan digunakan sebagai acuan dalam penyusunan RKAP.
- b. Menetapkan anggota Komisi Anggaran.
- c. Mengevaluasi usulan RKAP masing-masing unit kerja bersama dengan Komisi Anggaran.
- d. Menyampaikan dan membahas konsep anggaran bersama dengan Dewan Komisaris.
- e. Bersama dengan dewan Komisaris memberikan penjelasan RKAP dalam RUPS.

## 3. Komisi Anggaran

Fungsi utama Komisi Anggaran adalah untuk menelaah dan menilai kewajaran usulan anggaran dari masing-masing Unit kerja/Cabang.

Komisi Anggaran mempunyai tugas dan tanggungjawab khusus sebagai berikut:

- a. Menyusun pedoman umum dan kebijakan pokok untuk penyusunan anggaran perusahaan.
  - b. Menelaah dan menilai kewajaran anggaran operasi dan anggaran investasi yang disusun oleh masing-masing Unit Kerja/Cabang.
  - c. Meneliti kesesuaian antara rencana kerja yang disusun dengan Rencana Jangka Panjang Perusahaan yang telah ditetapkan.
  - d. Memberikan petunjuk kepada Kepala-kepala Unit Kerja/Cabang mengenai cara-cara Penyusunan Anggaran atau penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan guna mencapai anggaran yang telah ditetapkan.
4. Biro Pengelolaan Keuangan (Bagian Penyusunan dan Pengendalian Anggaran) Untuk kantor Pusat dan Bagian Keuangan/Sub Bagian Keuangan untuk Kantor Cabang
- Bagian Penyusunan dan Pengendalian Anggaran/Bagian Keuangan/Sub Bagian Keuangan, berfungsi sebagai pelaksana perencanaan, koordinasi, dan pengendalian. Tugasnya adalah sebagai berikut:
- a. Mendistribusikan formulir-formulir anggaran dan menyebarkan ke setiap unit kerja serta mengawasi pemakaiannya.
  - b. Mendistribusikan Pedoman Penyusunan Anggaran untuk diberikan kepada masing-masing Unit Kerja melalui Kepala Unit Kerja/Kepala Cabang.

- c. Mengkoordinasi dan mengumumkan Asumsi-asumsi Dasar dan Kebijakan Pokok Penyusunan Anggaran perusahaan setiap tahun, sebagai dasar penyusunan anggaran.
- d. Menganalisa dan mengevaluasi Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan serta menyampaikan rekomendasinya kepada Kepala Unit Kerja/Cabang.
- e. Memberikan bantuan yang bersifat teknis kepada Kepala-Kepala Unit Kerja/Cabang dalam menyusun Anggaran Operasi, Pendanaan, Pengadaan barang Kapital dan Investasi. Bantuan teknis yang dimaksud adalah berupa penyajian data-data operasi tahun-tahun yang lalu dan tahun berjalan untuk dipergunakan sebagai dasar penetapan operasi yang akan datang.
- f. Memeriksa kebenaran dan ketepatan angka-angka anggaran serta konsistensinya dengan keseluruhan program dan tujuan perusahaan.
- g. Menyusunan Anggaran Arus Kas, Proyeksi Neraca dan Proyeksi Perhitungan Laba-Rugi serta anggaran lainnya.
- h. Menganalisa Laporan Anggaran secara bulanan untuk tiap-tiap Divisi/Biro/Bagian/ Sub Bagian yang memperlihatkan hasil operasi yang aktual dibandingkan dengan anggarannya sehingga membantu Kepala Unit Kerja
- i. Memberikan informasi yang diperlukan kepada Unit Kerja/Cabang/Satuan Pengawasan Intern serta Direksi tentang hasil pelaksanaan (performance) operasi perusahaan secara umum,

- j. Mengamati pelaksanaan anggaran tiap Unit Kerja/Cabang untuk dibandingkan dengan batas (limit) dari anggaran yang telah ditentukan dan secepatnya memberitahukan kepada pejabat yang bersangkutan apabila terjadi penyimpangan,
- k. Merevisi anggaran tahunan perusahaan sesuai dengan persetujuan dan pengarahannya dari Direksi, dan merevisi anggaran bulanan perusahaan sesuai dengan persetujuan Rapat Anggaran Bulanan,
- l. Menghadiri (apabila diminta), pertemuan-pertemuan untuk membicarakan anggaran.

Adapun jadwal penyusunan dan penetapan anggaran pada PT. Jasa

Marga (Persero) dapat pada tabel 1 berikut ini:

<b>DILAKSANAKAN</b>	<b>KEGIATAN</b>	<b>BATAS WAKTU</b>
Direktur Utama	• Penetapan Tim Komisi Anggaran	1 Juni
Komisi Anggaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyampaian Konsep sasaran Umum RKAP (SU-RKAP) dan Kebijakan Pokok Perusahaan (KPP)</li> <li>• Membuat Petunjuk Umum Penyusunan RKAP (PUPR)</li> <li>• Asumsi Dasar Penyusunan Anggaran</li> <li>• Ketentuan Kerangka Acuan (Pendukung Rencana Pengadaan Barang//Jasa)</li> <li>• Jadwal Penyusunan Anggaran</li> </ul>	10 Juni
Direksi	• Menetapkan Surat Keputusan Petunjuk Penyusunan Usulan RKAP	15 Juni

DILAKSANAKAN	KEGIATAN	BATAS WAKTU
<b>TAHAP I :</b> Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Pengadaan Barang Kapital yang nilainya lebih besar dari 100 Juta		
Unit Kerja Penyusun Anggaran: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Divisi/Biro/ (Kantor Pusat</li> <li>• Bagian (Cabang Type A)</li> <li>• Sub Bagian (Cabang Type B)</li> <li>• Proyek</li> </ul>	Penyiapan Usulan <u>Rencana Kerja Dan Anggaran Pengadaan Barang Kapital &gt; 100 Juta (RK-PBK)</u> Masing-masing Unit Kerja/ Cabang/Proyek	10 Juli
Divisi/Biro/Cabang Proyek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembahasan usulan rencana kerja dan anggaran RK-PBK masing-masing, sebelum diserahkan kepada Komisi Anggaran</li> <li>• Penyerahan Draft Anggaran RK-PBK kepada Komisi Anggaran</li> </ul>	15 Juli
Komisi Anggaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan Evaluasi atas usulan RK-PBK yang diterima dari seluruh Unit Kerja/Cabang</li> </ul>	30 Juli
Komisi Anggaran/Divisi/ Biro/Cabang/Proyek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembahasan Usulan RK-PBK dengan Unit Kerja/Cabang yang bersangkutan</li> </ul>	10 Agustus

<b>DILAKSANAKAN</b>	<b>KEGIATAN</b>	<b>BATAS WAKTU</b>
Komisi Anggaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menyusun Gambaran Umum Keadaan Keuangan tahun Berjalan (GUKKTB)</li> </ul>	1 Agustus
Komisi Anggaran/Divisi/Biro/Cabang/Proyek	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penyerahan Revisi Usulan RK-PBK hasil pembahasan dengan Komisi Anggaran</li> </ul>	15 Agustus
Komisi Anggaran Direksi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pembahasan Usulan RK-PBK</li> </ul>	20 Agustus
Direksi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penetapan RK-PBK yang akan dilaksanakan pada tahun anggaran yang akan datang</li> </ul>	25 Agustus
<b>TAHAP II :</b>		
Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Operasi, Pendanaan (Keuangan) dan Pengeluaran Barang Kapital < 100 Juta (RKOPPK)		
Unit Kerja Penyusun Anggaran: <ul style="list-style-type: none"> <li>Divisi/Biro (Kantor Pusat)</li> <li>Bagian (Cabang Type A)</li> <li>Sub Bagian (Cabang Type B)</li> <li>Kompilator</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Khusus untuk anggaran yang akan digabung oleh kompilator, rencana kerja dan anggaran masing unit kerja harus masuk pada kompilator paling lambat tanggal 15 Agustus</li> <li>Untuk rencana kerja tertentu yang nilai rupiahnya ditentukan oleh koordinator pemberi Harga, harus masuk pada Koordinator Pemberi Harga, Paling lambat tanggal 15</li> </ul>	15 September

<b>DILAKSANAKAN</b>	<b>KEGIATAN</b>	<b>BATAS WAKTU</b>
	Agustus dan akan diserahkan Kembali kepada unit kerja Paling lambat tanggal 10 September	15 September
Divisi/Biro/Cabang	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembahasan Usulan RKOPPK masing-masing unit kerja/ cabang sebelum diserahkan kepada komisi anggaran</li> <li>• Penyerahan Draft RKOPPK kepada komisi Anggaran</li> </ul>	20 September
Komisi Anggaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan evaluasi atas usulan RKOPPK dari seluruh unit kerja/Cabang</li> <li>• Pembahasan usulan RKOPPK dari seluruh unit kerja/cabang</li> </ul>	27 September
Divisi/Biro/Cabang	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan Revisi atas draft RKOPPK yang disesuaikan Dengan hasil pembahasan Dengan Komisi Anggaran</li> <li>• Menyerahkan Draft RKOPPK kepada Komisi Anggaran</li> </ul>	5 Oktober



<b>DILAKSANAKAN</b>	<b>KEGIATAN</b>	<b>BATAS WAKTU</b>
Komisi Anggaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menghubungkan Anggaran RK-PBK dan RKOPPK seluruh Unit Kerja penyusun anggaran, Cabang dan proyek</li> <li>• Menyiapkan RKAP yang akan disampaikan kepada Direksi</li> </ul>	10 Oktober
Komisi Anggaran dan Direksi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluasi Anggaran Oleh Komisi Anggaran bersama Direksi</li> </ul>	17 Oktober
Direksi, Unit Kerja, Cabang, Komisi Anggaran Dan Nara Sumber	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembahasan Point-Point penting dari rencana kerja dan anggaran</li> <li>• Pembahasan dengan melihat program kerja yang dikaitkan dengan posisi keuangan secara keseluruhan</li> <li>• Sidang Pleno Anggaran</li> </ul>	20 Oktober
Direksi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melaporkan Usulan RKAP dan Permintaan persetujuan RKAP kepada Dewan Komisaris/ RUPS</li> </ul>	25 Oktober
Komisi Anggaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembuatan Draft Buku RKAP</li> <li>• Pembuatan dan Pencetakan Buku RKAP</li> </ul>	28 Oktober
Direksi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyampaian Buku RKAP kepada Menteri PU dan Menteri Keuangan</li> </ul>	31 Oktober

## **4.2. Sistem Anggaran Pendapatan Perusahaan**

### **4.2.1. Penyusunan Anggaran Pendapatan Perusahaan**

Penyusunan anggaran adalah merupakan penjabaran dalam pelaksanaan dari rencana aktivitas perusahaan jangka panjang. Pada PT. Jasa Marga (Persero), penyusunan anggaran dikoordinasikan oleh komisi anggaran. Masing-masing departemen menyusun anggaran dari setiap departemennya, baik itu anggaran pendapatan maupun anggaran biaya operasional.

Prosedur penyusunan anggaran:

Penyusunan anggaran dimulai dengan adanya usulan rencana kerja dan anggaran yang dibuat oleh masing-masing departemen dan disampaikan kepada komisi anggaran. Berdasarkan usulan rencana kerja komisi anggaran mengevaluasi dan membahas dengan unit kerja yang bersangkutan. Atas dasar hasil pembahasan dengan komisi anggaran, Divisi/Biro/cabang/Proyek melakukan koreksi.

Setelah melakukan koreksi Divisi/Biro/Cabang/Proyek kemudian mengembalikan usulan rencana kerja dan anggaran kepada komisi anggaran dan komisi anggaran memberikan paraf, sebagai tanda persetujuan.

Usulan rencana kerja dan anggaran yang telah dikoreksi tersebut juga diberikan kepada bagian penyusunan dan pengendalian anggaran untuk melakukan input data. Selanjutnya setelah dilakukan input data atas usulan rencana kerja dan anggaran maka bagian penyusunan dan

pengendalian anggaran menyiapkan anggaran perusahaan dan mengajukan rencana kerja.

Komisi anggaran menerima usulan rencana kerja dan anggaran perusahaan dari bagian penyusunan dan pengendalian anggaran kemudian melakukan pemeriksaan terhadap RKAP tersebut.

Setelah komisi anggaran melakukan pemeriksaan terhadap RKAP, kemudian menyampaikan RKAP tersebut kepada direksi. Direksi bersama komisi anggaran mengevaluasi usulan rencana kerja dan anggaran perusahaan.

Direksi komisi anggaran dan nara sumber membahas point-point penting dengan unit-unit kerja yang bersangkutan. Selanjutnya direksi mengembalikan usulan rencana kerja dan anggaran perusahaan kepada komisi anggaran dan seterusnya disampaikan kepada bagian penyusunan dan pengendalian anggaran.

Setelah menerima pengembalian usulan rencana kerja dan anggaran perusahaan dari Direksi, bagian penyusunan dan pengendalian anggaran mencocokkan data koreksi dengan unit kerja yang bersangkutan, menginput data koreksi, dan meminta tanda tangan pihak yang terkait pada usulan rencana kerja dan anggaran perusahaan yang telah dikoreksi.

Bagian penyusunan dan pengendalian anggaran menyiapkan rencana kerja dan anggaran perusahaan Jasa Marga (Persero) dan menyampaikan kepada direksi untuk meminta tanda tangan.

Setelah menerima rencana kerja dan anggaran perusahaan. Direksi memeriksa kembali, jika ada koreksi diberitahu kepada komisi anggaran dan bagian penyusunan dan pengendalian anggaran. Setelah dikoreksi, kemudian Direksi memberikan tanda tangan terhadap rencana kerja dan anggaran perusahaan. Dan selanjutnya meminta persetujuan Dewan Komisaris/RUPS.

Bila anggaran telah disetujui oleh Dewan komisaris/RUPS, maka rencana kerja dan anggaran perusahaan tersebut dikembalikan kepada bagian penyusunan dan pengendalian anggaran untuk didistribusikan ke masing-masing unit kerja.

Penyusunan anggaran pendapatan dan biaya pada PT. Jasa Marga (Persero) dilakukan sebagai berikut:

#### 1. Anggaran Pendapatan

Anggaran pendapatan perusahaan adalah hasil yang diharapkan dapat direalisasikan dari penerimaan atas pemakaian jalan tol dan pendapatan lain-lain selama setahun.

Jumlah penerimaan perusahaan dari pemakaian jalan tol ditentukan oleh beberapa hal, yaitu:

##### a. Jenis Pelanggan/ Golongan

Jenis pelanggan/golongan akan menentukan tarif yang dibebankan untuk setiap pemakaian jasa jalan tol.

Penggolongan pelanggan tersebut adalah:

- Golongan I : Jenis kendaraan empat roda, berat 0-4 ton

- Golongan IIA : Jenis kendaraan enam roda, berat antara 4-15 ton
- Golongan IIB : Jenis kendaraan enam roda atau lebih, berat 15ton lebih.

b. Jarak yang ditempuh oleh setiap golongan pelanggan.

Untuk menetapkan besarnya anggaran pendapatan yang bersumber dari penjualan jasa jalan tol, PT. Jasa Marga (Persero) melakukannya berdasarkan hasil perkalian dari jumlah jenis golongan yang memakai jalan tol berdasarkan jarak tempuh dengan tarif yang dikenakan pada setiap golongan.

Dalam penyusunan anggaran pendapatan, PT. Jasa Marga (Persero) hanya memperhitungkan pendapatan yang berasal dari pendapatan operasional. Hal ini disebabkan untuk pendapatan non operasional sulit untuk diramalkan jumlahnya melalui pendekatan-pendekatan statistik maupun melalui pertimbangan pimpinan perusahaan.

Anggaran pendapatan operasional dan pendapatan non operasional tahun 1997 dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel-2**  
**Anggaran Pendapatan Operasional 1997**

Uraian	Jumlah
Pendapatan tol	Rp. 132.430.794.800
Jumlah	Rp. 132.430.794.800

**Tabel-3**  
**Anggaran pendapatan non operasional 1997**

Uraian	Jumlah
Pendapatan sewa pemasangan reklame	Rp. 966.195.000
Jumlah	Rp. 966.195.000

**Tabel-4**  
**Ikhtisar Anggaran Pendapatan 1997**

Uraian	Jumlah
Pendapatan Tol	Rp. 132.430.794.800
Pendapatan Sewa Reklame	966.195.000
Jumlah	133.396.989.800

## 2. Anggaran Biaya

Biaya-biaya yang terjadi pada PT. Jasa Marga (Persero) secara umum digolongkan atas 2 (dua) jenis, yaitu biaya operasional dan biaya investasi. Sehubungan dengan penulisan skripsi ini penulis hanya membahas biaya operasional.

Yang dimaksud dengan biaya operasional adalah semua biaya yang dikeluarkan yang pada hakekatnya dianggap habis dalam masa satu (1) tahun buku. Dalam rangka merencanakan dan menyusun anggaran biaya operasi, PT. Jasa Marga (Persero) membedakan biaya operasi berdasarkan jenis biaya.

Pembagian biaya operasi berdasarkan jenis biaya tersebut yaitu:

### a) Biaya Usaha

Biaya ini adalah seluruh biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk keperluan pegawai, baik untuk pegawai tetap maupun honor.

Unsur-unsur biaya pegawai antara lain:

- Belanja Pegawai
- BBM dan Pemeliharaan Kendaraan
- Reparasi dan Perawatan

Anggaran biaya usaha tahun anggaran 1997 dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel-5**  
**Anggaran biaya usaha 1997**

Uraian	Jumlah
Belanja Pegawai	Rp. 9.793.428.000
BBM dan Pemeliharaan Kendaraan	678.462.540
Reparasi dan Perawatan	3.619.432.465
<b>Jumlah</b>	<b>Rp. 14.091.323.005</b>

**b) Biaya Administrasi**

**Tabel-6**  
**Anggaran biaya administrasi 1997**

Uraian	Jumlah
Administrasi Operasi Jalan Tol	Rp. 99.671.240
PBB	5.648.847.258
Listrik Gedung	215.471.542
Administrasi Lainnya	595.478.880
<b>Jumlah</b>	<b>Rp. 6.559.468.920</b>

## c) Biaya Umum.

Tabel-7  
Anggaran biaya umum 1997

Uraian	Jumlah
Sewa Kendaraan Operasi	Rp. 739.050.000
Listrik	5.200.000
Umum Lainnya	475.989.350
<b>Jumlah</b>	<b>Rp. 1.220.239.350.</b>

Tabel-8  
Ikhtisar Anggaran Biaya Usaha 1997

Uraian	Jumlah
Belanja Pegawai, BBM & Pml.	14.091.323.005
Biaya Administrasi	6.559.468.920
Biaya Umum	1.220.239.350
<b>Jumlah</b>	<b>21.771.031.275</b>

Tabel-9  
Ikhtisar Anggaran R/L 1997

Uraian	Jumlah
<b>I. Pendapatan Operasi:</b>	
- Pendapatan tol	Rp. 132.430.794.800
- Pendapatan Lain-lain	966.195.000
	Rp. 133.396.989.800
<b>II. Biaya Operasi</b>	
-Belanja Pegawai, BBM & Pml.	Rp. 14.091.323.005
-Biaya Administrasi	6.459.795.680
-Biaya Umum	1.220.239.350
	21.771.031.275
<b>Laba (rugi)</b>	<b>Rp. 111.625.958.525</b>



#### **4.2.2. Laporan Realisasi Anggaran Pendapatan**

Walaupun panitia anggaran telah menyusun anggaran pendapatan dengan sebaik-baiknya, tetapi jika tidak dilaksanakan dengan penuh tanggungjawab maka anggaran tersebut tidak akan berguna sebagai alat untuk mencapai tujuan perusahaan.

Agar pimpinan perusahaan dapat mengetahui dari waktu ke waktu informasi atas kegiatan operasi perusahaan dibandingkan dengan anggarannya, maka secara periodik perlu disusun laporan anggaran.

Pada perusahaan PT. Jasa Marga (Persero) ini laporan pelaksanaan anggaran-anggaran menyangkut:

##### **1. Pengendalian anggaran.**

Setiap unit kerja yang akan melaksanakan kegiatan dalam rangka pengadaan barang/jasa harus melakukan konfirmasi atas anggarannya BPPA (bagian penyusunan dan pengendalian anggaran) dikantor pusat, sub bagian anggaran dicabang tipe A dan sub bagian keuangan dicabang tipe B, agar anggaran yang sudah disetujui penggunaannya dapat dimonitor pada kartu komitmen anggaran yang dirinci sampai sub mata anggaran dan pusat biaya.

Berdasarkan pencatatan komitmen anggaran pada kartu anggaran, dapat disusun laporan pengendalian anggaran yang menunjukkan berapa anggaran yang telah disetujui untuk digunakan. Laporan pengendalian anggaran dibuat oleh BPPA dikantor pusat, sub bagian anggaran dicabang tipe A, sub bagian keuangan dicabang tipe B.

## 2. Realisasi anggaran

Setiap rencana kegiatan yang telah direalisasikan, baik realisasi pelaksanaannya maupun realisasi pengeluaran/penerimaan uangnya harus diinformasikan kepada BPPA dikantor pusat, sub bagian anggaran dicabang tipe A dan sub bagian keuangan dicabang tipe B, agar realisasi anggaran dapat dimonitor pada kartu anggaran.

Berdasarkan pencatatan realisasi pada kartu anggaran, dapat disusun laporan realisasi anggaran yang menunjukkan berapa dari anggaran yang benar-benar telah direalisasi/digunakan.

### 4.2.3. Pengendalian Anggaran Pendapatan Perusahaan

Telah diuraikan sebelumnya bahwa anggaran mempunyai peranan yang sangat penting bagi fungsi-fungsi manajemen diantaranya adalah fungsi pengendalian. Untuk mengetahui tingkat pencapaian usaha apakah perusahaan telah berjalan sesuai dengan garis yang telah ditetapkan, maka penting adanya suatu fungsi pengendalian anggaran. Pengendalian anggaran dilakukan untuk mencegah terjadinya penyimpangan anggaran, sehingga anggaran dapat diarahkan untuk menjadi tolak ukur dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengendalian terhadap anggaran yang ada pada PT. Jasa Marga (Persero) meliputi:

1. Pengendalian preventif, yaitu pengendalian yang dilakukan sebelum atau pada saat anggaran ditetapkan.

2. Pengendalian represif, yaitu pengendalian yang dilakukan setelah anggaran direalisasikan.

Pengendalian anggaran dilakukan melalui:

- Prosedur anggaran untuk mencegah terjadinya penyimpangan
- Laporan realisasi anggaran untuk menganalisis penyimpangan yang terjadi dan memberikan umpan balik dan umpan maju kepada manajemen.
- Evaluasi atas anggaran dilakukan setiap 3 (tiga) bulan dan melakukan penyesuaian terhadap trivulanan berikutnya.

- Melakukan Mutasi anggaran antar mata anggaran operasi sepanjang tidak mengurangi target laba yang dinyatakan dalam anggaran tahunan.
- Revisi anggaran sitanya menambah atau mengurangi jumlah anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sebagai alat pengendalian bagi pihak manajemen, maka anggaran bagi PT. Jasa marga (Persero) merupakan pedoman yang harus diperhatikan oleh setiap bagian terutama pusat biaya yaitu bahwa:

1. Pos penerimaan adalah jumlah penerimaan operasi yang ditetapkan dalam anggaran sebagai target yang harus dicapai bagian tersebut.

2. Pos pengeluaran adalah jumlah pengeluaran operasi dan lain-lain yang ditetapkan dalam anggaran merupakan batas maksimum yang dapat direalisasi oleh bagian yang bersangkutan sesuai dengan perincian dari sub pos anggaran tersebut. Pelampauan diatas anggaran tidak dibenarkan kecuali dalam hal tertentu.

Sesuai dengan batasan yang diberikan maka pelaksanaan operasi tidak diperkenankan melebihi batas pengeluaran. Oleh karena itu setiap bagian harus berusaha menekan pengeluaran beroperasi seefektif mungkin agar tercapai target yang maksimal.

Konsep pengendalian anggaran yang dilakukan PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Jagorawi adalah menganut konsep Built In Control artinya masing-masing kepala unit kerja bertanggungjawab dalam mengendalikan aktivitas kerja. Disamping itu rencana kerja tidak dibenarkan untuk dilaksanakan tanpa pengujian dari unit kerja yang berwenang bahwa anggaran atas suatu rencana kerja cukup tersedia.

Untuk mengetahui apakah batasan yang diberikan dalam anggaran tersebut dipenuhi, Maka PT. Jasa Marga (Persero) menyusun suatu laporan pelaksanaan kegiatan setiap tiga (3) bulan. Laporan ini merupakan laporan dari setiap bagian tentang kegiatan fisik maupun non fisik dari masing-masing bagian tersebut.

Dari hasil analisa perbandingan antara anggaran dan realisasi pada laporan triwulan, pimpinan perusahaan bisa melakukan evaluasi atas semua kegiatan selama periode tersebut yang dengan melihat kemungkinan terjadinya penyimpangan dan melakukan tindakan perbaikan.

Dengan demikian melalui tindakan ini, upaya pencegahan terhadap timbulnya penyimpangan serta perbaikan penyimpangan akan meluruskan jalannya operasi perusahaan kearah yang diinginkan.

### **4.3. Telaahan Anggaran Pendapatan Dalam Kaitannya Sebagai Salah Satu Alat Pengawasan Pendapatan**

Dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran yang ingin dicapai perusahaan ini, maka perusahaan telah membuat suatu rencana yang dituangkan dalam rencana anggaran operasi dengan selalu memperhatikan pedoman-pedoman pokok yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

Untuk menyusun anggaran tidak ada sistem dan prosedur tertentu yang dapat diterapkan pada seluruh perusahaan, karena anggaran tidak mempunyai standard tertentu yang dapat direncanakan dalam bentuk-bentuk yang sama dan dapat diikuti oleh setiap perusahaan. Dan sebagaimana diketahui bahwa kegunaan anggaran hanya untuk kepentingan intern perusahaan. Karena itu PT. Jasa Marga (Persero) yang menetapkan aturan-aturan pokok dalam penyusunan anggaran antara lain:

- Berdasarkan rencana jangka panjang disusun suatu rencana kerja dan anggaran perusahaan untuk satu tahun
- Tahun buku anggaran dimulai pada tanggal 1 Januari dan berakhir tanggal 31 Desember.
- Rancangan anggaran operasi sudah harus diserahkan paling lambat tanggal 15 Agustus.

Sebagaimana diketahui bahwa anggaran yang disusun meliputi berbagai aspek dalam perusahaan sehingga tidak mungkin dikerjakan oleh satu orang saja. Karena itu untuk menyusun anggaran perlu dibentuk panitia anggaran yang terdiri dari berbagai fungsi operasional perusahaan. Dalam rapat panitia anggaran

Penyusunan anggaran pendapatan didasarkan atas pengalaman tahun-tahun yang lampau atau hasil kerja yang dicapai pada tahun sebelumnya dan proyeksi penerimaan tahun yang akan datang. Penaksiran penerimaan jasa harus secermat mungkin, karena anggaran penjualan jasa tol merupakan dasar dari keseluruhan anggaran operasional. Data mengenai tahun yang lampau ini diperoleh dari laporan realisasi yang dibuat oleh bagian akuntansi dan disertai dengan pertimbangan profesional mengenai proyeksi penerimaan pada tahun yang akan datang.

#### 1. Penyusunan Anggaran Pendapatan

##### a. Anggaran Pendapatan Operasi

Setiap manajer akan mengajukan rencana anggaran yang telah disusun sesuai dengan kebutuhan masing-masing. Menurut pengamatan penulis pada PT. Jasa marga (Persero) telah melibatkan semua bagian dalam perusahaan antara lain Divisi/Biro/Cabang/Proyek, bagian penyusunan dan pengendalian anggaran, komisi anggaran dan Direksi. Masing-masing bagian selain daripada bagian anggaran akan mengisi formulir-formulir rencana anggaran operasi sesuai dengan kebutuhan masing-masing yang akan diajukan kepada pimpinan untuk dievaluasi dan direvisi kembali bersama-sama dengan Komisi anggaran. Sehubungan dengan judul penulis buat maka penulis akan menguraikan aspek-aspek pembahasan yang penulis lakukan mengenai judul skripsi ini antara lain:

Biasanya rencana yang termuat dalam anggaran pendapatan meliputi jenis jumlah dan jarak serta harga perjenis jasa yang dihasilkan oleh perusahaan.

Dengan melihat anggaran pendapatan dari pemakaian jasa jalan tol yang disusun oleh perusahaan ini, dapat dilihat bahwa anggaran tersebut meliputi golongan atau jenis kendaraan, jarak tempuh yang dilalui kendaraan serta tarif yang dibebankan kepada setiap golongan. Dan jumlah penerimaan dari pemakaian jasa jalan tol adalah perkalian antara jarak dengan tarif per kilometer yang dibebankan pada setiap golongan pelanggan.

Jadi menurut analisa penulis dalam hal penyusunan anggaran pendapatan dari pemakaian jasa jalan tol pada PT. Jasa Marga (Persero) adalah sudah tepat, baik ditinjau dari segi dasar penyusunan maupun dari segi kebutuhan informasi yang diperlukan yang tercantum dalam anggaran pendapatan.

#### b. Anggaran Biaya Operasi

Salah satu keuntungan anggaran terletak pada kemungkinan diadakannya perbandingan antara anggaran dan realisasinya. Anggaran biaya harus berfungsi sebagaimana mestinya, yaitu sebagai pengawas administrasi terhadap pengeluaran-pengeluaran, anggaran dan akuntansi harus didasarkan pada sistem dan prosedur yang sama sehingga memperlancar perbandingan-perbandingan.

Hal ini bukan berarti bahwa penggolongan biaya operasi dalam anggaran harus mengikuti penggolongan berdasarkan perkiraan-perkiraan dalam akuntansi. Untuk penyusunan biaya operasi, biaya-biaya digolongkan menjadi biaya tak langsung, biaya distribusi serta biaya umum dan administrasi. Untuk maksud akuntansi penggolongan biaya biasanya didasarkan pada jenis dan sifat pengeluaran.

Walaupun penyusunan biaya operasi pada perusahaan ini adalah berdasarkan jenis biaya atau objek pengeluaran biaya, penulis akan tetap melakukan telaah terhadap penyusunan anggaran biaya operasi ini.

Untuk penyusunan anggaran belanja pegawai, anggaran ini disusun berdasarkan keadaan masa lampau disertai dengan penyesuaian-penyesuaian atas kebijaksanaan pimpinan terhadap gaji, honor, asuransi serta jumlah pegawai baik pegawai tetap maupun tenaga harian untuk masa yang akan datang.

Sedangkan untuk anggaran biaya bahan bakar dan minyak pelumas, prosedur penyusunan sudah cukup baik, karena itu jumlah satuan bahan bakar dan minyak pelumas yang diperhitungkan adalah untuk persediaan maupun untuk pemakaian langsung.

Untuk anggaran biaya pemeliharaan, prosedur penyusunannya menurut penulis sudah memadai, karena biaya pemeliharaan yang diperhitungkan perusahaan ini telah mencakup keperluan pemeliharaan untuk seluruh aktivitas yang terdapat pada perusahaan ini. Dalam anggaran ini juga telah termasuk biaya pemeliharaan yang dilaksanakan perusahaan sendiri.



Demikian juga mengenai anggaran biaya administrasi dan umum, prosedur penyusunan serta unsur-unsur biaya yang digolongkan kedalam biaya ini menurut pengamatan penulis sudah tepat. Dimana dalam merencanakan anggaran biaya telah didasarkan pada data tahun-tahun yang lampau setelah dianalisa dan disertai dengan pertimbangan yang dianggap perlu.

## 2. Realisasi Anggaran Pendapatan

Walaupun komite anggaran dan bagian penyusunan anggaran dan pengendalian anggaran telah menyusun anggaran pendapatan dengan sebaik-baiknya, tetapi kalau tidak dilaksanakan dengan penuh tanggungjawab maka anggaran tersebut tidak akan berguna sebagai alat untuk mencapai tujuan perusahaan. Sampai sejauh mana keberhasilan pelaksana rencana tersebut dapat dilihat dari realisasi anggaran pendapatan atau laporan pelaksanaan anggaran.

Laporan ini disusun setiap bulan berdasarkan kas yang diterima dan dikeluarkan dan dilaporkan secara berkala setiap triwulan. Penyusunan dari laporan pembukuan ini didasarkan pada kebijaksanaan akuntansi yang dianut oleh perusahaan dan mencakup keseluruhan kegiatan perusahaan baik kegiatan operasi maupun kegiatan investasi.

Secara teoritis laporan pelaksanaan anggaran pendapatan ini dituangkan dalam laporan keuangan. Dalam laporan ini akan terlihat bagaimana perlakuan item-item penghasilan maupun item-item biaya operasi.

Dengan demikian melalui laporan pembukuan ini dapat diukur besarnya mutasi untuk masing-masing perkiraan sebagai akibat kegiatan operasi maupun investasi. Melalui pengukuran atas mutasi yang terjadi, secara tidak langsung diukur berapa realisasi dari anggaran.

Realisasi anggaran pendapatan PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Jagorawi tahun anggaran 1997 dapat dilihat pada tabel-tabel dalam lampiran 3

### 3. Penyimpangan Anggaran Pendapatan

Dengan melihat kembali data anggaran yang disajikan sebelumnya dan laporan realisasi anggaran, maka akan terlihat adanya penyimpangan baik yang menguntungkan maupun yang merugikan. (lihat tabel lampiran 2)

Untuk mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan mata anggaran dan realisasinya, berikut ini penulis akan melakukan telaahan dengan membandingkan data anggaran dengan realisasinya yang berdasarkan anggaran tahunan.

#### A. Telaah Pendapatan

Realisasi dari pendapatan tol pada PT. Jasa Marga (Persero) cabang Jagorawi untuk tahun anggaran 1997 sebesar: Rp. 135.902.111.130

Hal ini berarti ada kenaikan sebesar = Rp 135.902.111.130 - Rp. 132.430.794.800 = Rp. 3.471.315.330 atau 2,26%

Kenaikan ini disebabkan oleh berbagai faktor, yaitu:

- Meningkatnya pembangunan perumahan sekitar jalan tol Jagorawi.

- Banyaknya aktivitas yang terjadi disekitar jalan tol Jagorawi sehingga menimbulkan lalu lintas yang cukup ramai.
- Adanya kenaikan tarif tol.

## B. Telaah Biaya Operasional

### 1) Belanja Pegawai

Biaya pegawai PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Jagorawi yang terealisasi pada tahun 1997. Untuk pegawai tetap dan honor sebesar Rp. 9.742.804.823. Hal ini berarti ada penurunan sebesar Rp. 9.793.428.000 – Rp. 9.742.804.823 = Rp. 50.623.177 atau (0,52%). Bila dilihat dari anggaran tahun sebelumnya terlihat adanya kenaikan atas belanja pegawai. Hal ini sehubungan dengan adanya penambahan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan dalam pembukaan jalur-jalur baru. Sedangkan untuk sub-sub pos yang lain disebabkan adanya kenaikan tunjangan disamping naiknya harga bahan-bahan kebutuhan pegawai yang menjadi tanggungan perusahaan dipasaran, seperti biaya perawatan kesehatan. Sedangkan adanya penurunan anggaran dengan aktual pada sub-sub pos yang lain disebabkan oleh berkurangnya sumbangan, olahraga dan kesehatan, diklat/seminar.

### 2) BBM dan Pemeliharaan

Realisasi pemakaian bahan bakar dan minyak pelumas serta pemeliharaan tahun anggaran 1997 adalah sebesar Rp. 625.364.344. Hal

ini berarti ada penurunan pemakaian bahan bakar dan pelumas, pemeliharaan sebesar Rp. 678.462.540 – Rp. 625.364.344 = Rp. 53.098.196 atau 7,63%. Penurunan pemakaian bahan bakar dan pelumas ini sesuai dengan kebijakan pihak manajemen dalam efisiensi penggunaan kendaraan dan alat berat, karena adanya kenaikan harga BBM.

### 3) Biaya Reparasi dan Perawatan

Realisasi biaya reparasi dan perawatan pada PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Jagorawi tahun anggaran 1997 adalah sebesar = Rp. 3.421.635.142. Hal ini berarti ada penurunan sebesar = Rp. 3.619.432.465 – Rp. 3.421.635.142 = Rp. 197.797.323 atau 5,46%. Hal ini terjadi disebabkan semakin tingginya penguasaan teknologi yang dimiliki oleh perusahaan, sehingga pengoperasian peralatan dan inventaris tol tidak cepat rusak. Sedangkan untuk sub pos yang lain selisih itu disebabkan kurang akuratnya data-data yang diperlukan pada saat penyusunan anggaran biaya reparasi dan perawatan ini.

### 4) Biaya Administrasi

Realisasi biaya administrasi pada PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Jagorawi tahun anggaran 1997 adalah sebesar = Rp. 8.897.712.822. Hal ini berarti ada kenaikan sebesar = Rp. 6.559.468.920 – Rp. 8.897.712.822 = (Rp. 2.338.248.872) atau (35,65%). Hal ini

terjadi disebabkan terjadinya kenaikan PBB yang tinggi. Hal ini tidak terjadi apabila perhitungan PBB tersebut dapat lebih akurat, sedangkan penurunan yang terjadi pada sub-sub pos lainnya disebabkan kebijakan yang dilakukan oleh pihak manajemen dalam efisiensi usaha. aktivitas dari pemakaian jalan tol, sehingga pengoperasian peralatan dan inventaris tol tidak dimaksimalkan. Sedangkan untuk sub pos yang lain, selisih itu disebabkan kurang akuratnya data-data yang diperlukan pada saat penyusunan anggaran biaya pemeliharaan ini.

#### 5) Biaya Umum

Realisasi biaya umum pada PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Jagorawi tahun anggaran 1997 adalah sebesar = Rp. 1.162.509.036. Hal ini berarti ada penurunan sebesar = Rp. 1.220.239.350 - Rp. 1.162.509.036 = Rp. 57.730.314 atau 4,73%. Hal ini terjadi disebabkan penurunan pada sub pos sewa kendaraan operasi yang digunakan perusahaan dan penetapan anggaran terhadap biaya listrik yang terlalu tinggi disamping adanya efisiensi pemakaian listrik. Sedangkan pada sub pos umum lainnya terjadi kenaikan akibat kenaikan tarif telepon dan tarif lainnya dalam periode anggaran.

#### C. Aspek Pengawasan Anggaran Pendapatan.

Sebagaimana diketahui bahwa kegunaan anggaran adalah menggambarkan jalan kearah tujuan perusahaan dan anggaran tidak

mencegah penyimpangan dari jalan itu atau menjamin pencapaian tujuan. Rencana yang digariskan mengenai hasil yang diharapkan yang digambarkan dalam anggaran dipengaruhi oleh beberapa faktor. Sedangkan fungsi anggaran adalah menggambarkan rencana kegiatan. Perbandingan hasil akhir dengan apa yang diharapkan dalam suatu anggaran adalah alat yang berguna untuk mengukur keefektifan hasil usaha tersebut. Hal inilah yang merupakan fungsi anggaran sebagai alat pengawasan.

Menurut penulis fungsi anggaran sebagai alat pengendalian pada perusahaan ini cukup baik, dimana maksud pengendalian disini adalah anggaran dipergunakan sebagai batasan untuk pos penerimaan maupun pengeluaran, sehingga setiap bagian akan berusaha seefektif mungkin agar target dapat tercapai.

Tetapi walaupun fungsi anggaran sebagai alat pengawasan terhadap pengeluaran operasi agar tidak melebihi batasan yang diperbolehkan serta mengawasi kegiatan penerimaan operasi agar mencapai target semaksimal mungkin, menurut penulis hal ini masih perlu disempurnakan. Karena dengan fungsi anggaran sebagai alat pengawasan seperti ini, ada kemungkinan para pelaksana berusaha menekan pengeluaran tetapi untuk diselewengkan. Hal ini dapat terjadi pada materi antar mata anggaran, dimana pada setiap pos anggaran berarti tidak ada anggaran yang tetap. Jadi menurut penulis adanya mutasi antar mata anggaran ini akan menyulitkan pengawasan antara anggaran dengan

realisasinya. Terhadap varian yang terjadi dalam tahun 1997, PT. Jasa Marga (Persero) telah mengambil tindakan sebagai berikut:

1. Bidang pendapatan

Berdasarkan laporan-laporan yang diterima oleh pimpinan perusahaan, maka pihak manajemen setiap tahunnya mengadakan evaluasi terhadap aspek-aspek pendukung dari perhitungan dalam menetapkan rencana kerja dan anggaran perusahaan, yaitu berupa perhitungan volume lalu lintas, tren kenaikan dan penurunan volume lalu lintas serta mempertimbangkan secara cermat kejadian khusus dan atau perubahan tarif.

2. Bidang pengeluaran

- Mengadakan evaluasi atas perbedaan biaya yang varian sangat besar
- Mengambil tindakan perbaikan terhadap pengeluaran biaya yang melebihi anggaran.

Untuk target pendapatan triwulanan, setelah dilakukan evaluasi maka pihak manajemen mengadakan revisi dan penyesuaian atas target anggaran pendapatan apabila ada perubahan seperti kondisi pada poin 1 (satu) diatas. Dalam melakukan revisi atas target pendapatan ini ditentukan:

1. Apabila nilai revisinya cukup material, maka persetujuan dilakukan oleh pemegang saham melalui RUPS

2. Apabila nilai revisinya tidak material, maka persetujuan dapat dilakukan oleh Direksi PT. Jasa Marga, namun harus dilaporkan kepada dewan komisaris.

Berdasarkan telaahan sebagaimana penulis kemukakan dimuka yaitu: “Anggaran merupakan alat pengawasan pendapatan yang penting pada PT. Jasa Marga”, terbukti benar adanya.



Penyusunan dan penetapan rencana kerja dan anggaran pada perusahaan ini disusun mengacu kepada rencana jangka perusahaan. Dalam penyusunan anggaran pada prinsipnya perusahaan menyertakan semua unit kerja yang secara teknis

**JASA MARGA (PERSERO) CABANG JAGORAWI”  
SEBAGAI SALAH SATU ALAT PENGAWASAN PENDAPATAN PADA PT.  
“TELAHAAN ANGGARAN PENDAPATAN DALAM KAITANNYA**

pendapatan. Adapun judul yang penulis pilih adalah:  
berkaitan dengan usaha pencapaian tujuan utama perusahaan yaitu anggaran Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk membahas masalah yang menciptakan pengawasan.

aktual atau realisasinya. Oleh karena itu, anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk menjalankan operasinya dengan membandingkan anggaran tersebut dengan data anggaran perusahaan dapat menghindari terjadinya penyimpangan yang timbul dalam perencanaan yang disusun dengan angka-angka disebut anggaran. Dengan adanya agar perusahaan dapat beroperasi secara efisien dan terarah. Salah satu bentuk yang akan dilaksanakan. Kegunaan perencanaan ini adalah sebagai pedoman kerja sebaiknya setiap perusahaan harus mempunyai suatu perencanaan terhadap kegiatan berkembangnya perusahaan disertai makin banyak aktivitas yang dilakukan maka dalam meningkatkan pertumbuhan yang berkesinambungan. Sering dengan semakin Tujuan utama perusahaan pada dasarnya adalah untuk mencari keuntungan

**RANGKUMAN KESELURUHAN**

**BAB V**

dikoordinir oleh komisi anggaran. Hal ini disebabkan karena penyusunan anggaran ini terlebih dahulu diajukan program kerja dari tiap bagian dan diteliti apakah dana untuk program tersebut tersedia atau tidak.

Dalam prosedur penyusunan anggaran, PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Jagorawi telah menetapkan aturan-aturan pokok yang harus diikuti yaitu:

1. Anggaran perusahaan adalah rencana kerja formal yang telah dijabarkan dalam unit uang untuk suatu periode tertentu (satu tahun).
2. Tahun anggaran adalah tahun kalender dimana dalam anggaran tahunan dibagi anggaran triwulanan.
3. Rancangan anggaran operasi sudah harus diserahkan paling lambat tanggal 15 Agustus.
4. Setiap 3 (tiga) bulan perusahaan melakukan review atas setiap anggaran dan melakukan penyesuaian terhadap triwulanan berikutnya.
5. Untuk mengukur seberapa jauh suatu rencana kerja telah dilaksanakan, rencana kerja dan anggaran harus dibandingkan dengan performance atau kinerja sebagaimana dinyatakan dalam catatan akuntansi.

Dalam menetapkan jumlah penerimaan yang disusun pada anggaran pendapatan PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Jagorawi ditentukan oleh beberapa hal, yaitu:

- Jenis pelanggan/golongan akan menentukan tarif yang dibebankan untuk setiap penggunaan jalan tol.
- Jarak yang ditempuh oleh setiap golongan.

Adapun anggaran operasional serta realisasi dan selisih perbandingan pada tahun 1997 dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**REKAPITALISASI REALISASI BIAYA USAHA – RKAP 1997  
CABANG JAGORAWI**

NO	URAIAN MATA ANGGARAN	RKAP AWAL TAHUN 1997	REALIASI 1997	SELISIH	%
1	PENDAPATAN TOL	132.430.794.800,-	135.902.111.130,-	3.471.316.330,-	2,62
	<b>BIAYA USAHA</b>				
2	BELANJA PEGAWAI	9.793.428.000,-	9.742.804.823,-	50.623.177,-	0,52
3	BBM PML. KENDRN.	678.462.540,-	625.364.344,-	53.098.196,-	7,83
4	REPARASI & PERAWATAN	3.619.432.465,-	3.421.635.142,-	197.797.323,-	5,45
5	ADMINISTRASI				
	- ADM. OPERASI TOL	99.671.240,-	94.512.280,-	5.158960,-	5,18
	- PBB	5.468.847258,-	8.040.972.558,-	(2.392.090.410)	(42,35)
	- LISTRIK GEDUNG	215.471.542,-	212.137.840,-	3.333.702,-	1,55
	- ADM. LAINNYA	595.478.880,-	550.090.144,-	458.388.766,-	7,62
6	UMUM				
	- SEWA KEND. OPERASI	739.050.000,-	674.083.600,-	64.966.400,-	8,79
	- LISTRIK	5.200.000,-	3.515.454,-	1.584.546,-	30,47
	- UMUM LAINNYA	475.989.350,-	484.809.982,-	(8.820.632)	(1,85)
7	PEND. LAIN-LAIN	966.195.000,-	1.154.412.199	188.217.199	19,48

Sesuai dengan judul yang penulis pilih dalam penulisan skripsi ini, maka untuk menetapkan anggaran sebagai alat pengawasan pendapatan perlu adanya suatu pengendalian anggaran. Pengendalian anggaran dilakukan untuk mencegah terjadinya penyimpangan anggaran sehingga anggaran dapat dijadikan tolak ukur dalam membandingkan antara rencana dan realisasi atau hasil kerja.

Pengendalian terhadap anggaran dilakukan meliputi:

1. Pengendalian preventif

Sesuai dengan judul yang penulis pilih dalam penulisan skripsi ini, maka untuk menetapkan anggaran sebagai alat pengawasan pendapatan perlu adanya suatu pengendalian anggaran. Pengendalian anggaran dilakukan untuk mencegah terjadinya penyimpangan anggaran sehingga anggaran dapat dijadikan tolak ukur dalam membandingkan antara rencana dan realisasi atau hasil kerja.

Pengendalian terhadap anggaran dilakukan meliputi:

1. Pengendalian preventif
2. Pengendalian represif

Sedangkan pengendalian anggaran dilakukan melalui:

- Prosedur anggaran
- Laporan realisasi anggaran
- Evaluasi atas anggaran setiap 3 (tiga) bulan dan melakukan penyesuaian terhadap triwulan berikutnya
- Mutasi antar mata anggaran operasi
- Revisi anggaran atas jumlah anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Setelah penulis melakukan telaahan terhadap anggaran pendapatan sebagai alat pengawasan pendapatan pada PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Jagorawi maka penulis berpendapat bahwa fungsi anggaran sebagai alat pengawasan pendapatan pada perusahaan ini cukup baik. Walaupun penerapan anggaran sebagai alat pengawasan cukup baik, menurut penulis hal ini masih perlu disempurnakan yaitu perlu dibuat ukuran terhadap kemampuan pekerja (prestasi) yang diperoleh dari pengeluaran biaya yang dikeluarkan.

- Setelah melakukan penelitian dengan mengumpulkan data dan wawancara langsung terhadap pejabat yang berkenang lalu melakukan pembahasan dengan membandingkannya pada teori dalam bab II maka penulis dapat memberikan simpulan sebagai berikut:
1. Penyusunan anggaran pendapatan pada perusahaan menyertakan semua unit kerja yang secara teknis dikordinir oleh komisi anggaran.
  2. Penyusunan dan penetapan rencana kerja dan anggaran pada perusahaan ini disusun mengacu kepada rencana jangka panjang.
  3. Dalam prosedur penyusunan anggaran pendapatan PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Jagorawi telah menetapkan aturan-aturan pokok yang harus diikuti yaitu:
    - Anggaran pendapatan PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Jagorawi disusun sesuai dengan tahun kalender dan dibagi atas anggaran triwulanan.
    - Rancangan anggaran operasi sudah harus diserahkan paling lambat tanggal 15 Agustus.
    - Setiap 3 (tiga) bulan perusahaan melakukan review atas setiap anggaran dan melakukan penyesuaian terhadap triwulanan berikutnya.
  4. Anggaran pendapatan perusahaan meliputi anggaran pendapatan operasi, anggaran biaya operasi dan anggaran pendapatan (biaya) diluar operasi.

## 6.1. Simpulan

## SIMPULAN DAN SARAN

### BAB VI

5. Fungsi pengawasan anggaran hanya terbatas pada fungsinya sebagai pengontrol pengeluaran terutama pengeluaran tunai agar tidak melebihi batas maksimum yang dibenarkan dalam anggaran. Dari keterbatasan ini timbul kelemahan, yaitu anggaran tidak bisa dipergunakan sebagai sarana untuk mengukur sejauh mana prestasi kerja yang harus dicapai dari pengeluaran maksimum tersebut. Oleh karena itu untuk menilai akan efisiensi dari suatu pengeluaran dan efektivitas dari suatu pekerjaan tidak bisa dilakukan hanya dengan berpedoman pada anggaran saja.
6. Biro keuangan/bagian keuangan/sub bagian keuangan adalah unit kerja yang berwenang dalam melakukan pengujian terhadap kecukupan anggaran atas rencana kerja tertentu. Disamping itu biro keuangan juga bertanggungjawab terhadap analisis anggaran perusahaan secara keseluruhan.

## **6.2. Saran-Saran**

1. Karena adanya mutasi antar mata anggaran pada PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Jagorawi kemungkinan penyelewengan yang dilakukan para pegawai dapat terjadi. Hal ini dapat terjadi karena bila ditinjau kembali maka didalam penyusunan anggaran tersebut tidak ada anggaran yang tetap nilainya, sebaliknya untuk setiap pos anggaran jumlah nilai anggaran ditetapkan dengan pasti.
2. Karena pendapatan utama jalan tol adalah jasa pemakaian jalan tol, maka sebaiknya anggaran untuk tiap-tiap pintu gerbang perlu dikaji ulang karena menurut penulis masih terdapat pos penerimaan dari pintu gerbang yang beroperasi yang tidak menguntungkan. Dan sebaiknya pintu gerbang tersebut

- gerbang tersebut ditutup, karena aktivitas pemakaian jasa jalan tol yang melalui pintu gerbang tersebut tidak menguntungkan bila dioperasikan sehingga biaya pemeliharaan dan biaya gaji yang cukup tinggi kalau dibandingkan dengan beberapa pos anggaran pada pendapatan lain-lain, karena sulit diramalkan baik melalui pendekatan statistik maupun melalui pertimbangan pimpinan perusahaan, maka untuk memperoleh berapa jumlah yang dapat diharapkan dapat dilakukan melalui kemahiran profesi manajemen dalam melakukan pensaksiran atas jumlah anggaran berdasarkan pengalaman-pengalaman selama ini.
4. Untuk lebih mengoptimalkan fungsi pengawasan anggaran dalam menekan pengeluaran sebaiknya perlu juga diukur kemampuan pekerja (prestasi) yang diperoleh dari pengeluaran biaya yang dilakukan. Sehingga dengan demikian dapat menghindari adanya pengeluaran biaya karena penyalahgunaan.
3. Atas beberapa pos anggaran pada pendapatan lain-lain, karena sulit dibandingkan dengan hasil yang didapat.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Anthony, Robert, N. Vijay Govindrajan, Management Control System, Illinois, Richard D. Irwin inc., 8<sup>th</sup> edition, 1995
2. Adisaputro, Gunawan, Drs., MBA., dan Marwan Asri Drs., MBA., Anggaran Perusahaan, Yogyakarta, BPFE, Edisi 3, 1989.
3. Anthony Robert N., Jhon Dearden, Norton M. Bradford, Management Control System, Illinois, Richard d. Irwin Inc., 6<sup>th</sup> edition, 1992.
4. Garrison Ray t., DBA., CPA., Managerial Accounting Concept for Planning Control Decision, Illinois, Richard D. Irwin Inc., 6<sup>th</sup> edition, 1991.
5. Harahap, Sofyan Syafri, Budgeting Penganggaran: Perencanaan Lengkap Untuk Membantu Manajemen, Jakarta, Raja Grafindo Persada, Edisi I 1996.
6. Machoed, Mas'ud, Drs., MBA., Akuntansi Manajemen, Yogyakarta, BPFE., Edisi 4, 1993.
7. Mulyadi, Drs., Ak., MSc., Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa, Yogyakarta, YKPN, Edisi 2, 1993.
8. Munandar, M., Drs., Budgeting: Perencanaan kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja, Yogyakarta, BPFE, Edisi I, 1991.
9. Supriyono, R.A., Drs., Ak., Akuntansi Manajemen I: Konsep Dasar Akuntansi manajemen dan Proses Perencanaan, Yogyakarta, YKPN, Edisi I, 1991.
10. Supriyono, R.A., Drs., Ak., Akuntansi Manajemen 3: Proses Pengendalian Manajemen, Yogyakarta, YKPN, Edisi 3, 1991.
11. Welsh, Glen, A., Anggaran (Budgeting) Perencanaan dan Pengendalian Laba, Terjemahan RA. Fadli dan Bec Tien Kartini Raf., Penerbit Aksara Baru, Jakarta, 1990.
12. James A. Cashin, Ralph S. Polimeni, Cost Accounting, 2th Edition, Mc Graw Hill Book Company, New York, 1981.
13. Arnold Jhon and Tony Hope, Accounting for Management Decision, 2th edition, London, Prentice Hall International, 1990.



14. Lyman A. and Richard Keith, Accounting A Management Perspective, 2th edition, Englewood Cliff NJ., Prentice Hall Inc., 1991.
15. Horngren T. Charles, Management Accounting
16. Jay M. Smith and K. Fred Skousen, Akuntansi Intermediate, Terjemahan Alfonsius Sirait, Jilid I, Edisi Kesembilan, Penerbit Erlangga, 1991.
17. James D. Wilson and Jhon B. Chambell, Controllership. Tugas Akuntansi Manajemen, Edisi Ketiga, Terjemahan Tjintjin Fenik Tjendra, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1986.
18. T. Hani Handoko, Manajemen, Edisi 2, BPFE UGM, Yogyakarta, 1992.
19. Ikatan Akuntansi Indonesia, Standar Akuntansi Keuangan Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 1994.



# PT JASA MARGA (PERSERO)

( INDONESIA HIGHWAY CORPORATION )

## CABANG JAGORAWI

JALAN RAYA TAMAN MINI INDONESIA INDAH, JAKARTA 13560  
TELEPON (021) 8413632, FAKSIMILE (021) 8400055

### NOMOR KETERANGAN RISET

Nomor : 065 /KTR/DB/1998

Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan bahwa :

N a m a : Edisonta Tarigan  
N I M : 022190129 / 410403900415  
Asal Universitas : Universitas Pakuan  
Jl. Padi No. 27  
Ciheuleut - Pakuan  
B o g o r  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Akuntansi Manajemen

Telah melaksanakan Riset di PT Jasa Marga ( Persero ) Cabang Jagorawi  
Bagian Keuangan, dengan judul :

TELAAHAN ANGGARAN PENDAPATAN DALAM KAITANNYA SEBAGAI  
SALAH SATU ALAT PENGAWASAN PENDAPATAN PADA  
PT JASA MARGA ( PERSERO ) CABANG JAGORAWI

Demikian surat keterangan ini diberikan untuk dipergunakan sebagaimana  
mestinya.

Jakarta, 20 Oktober 1998

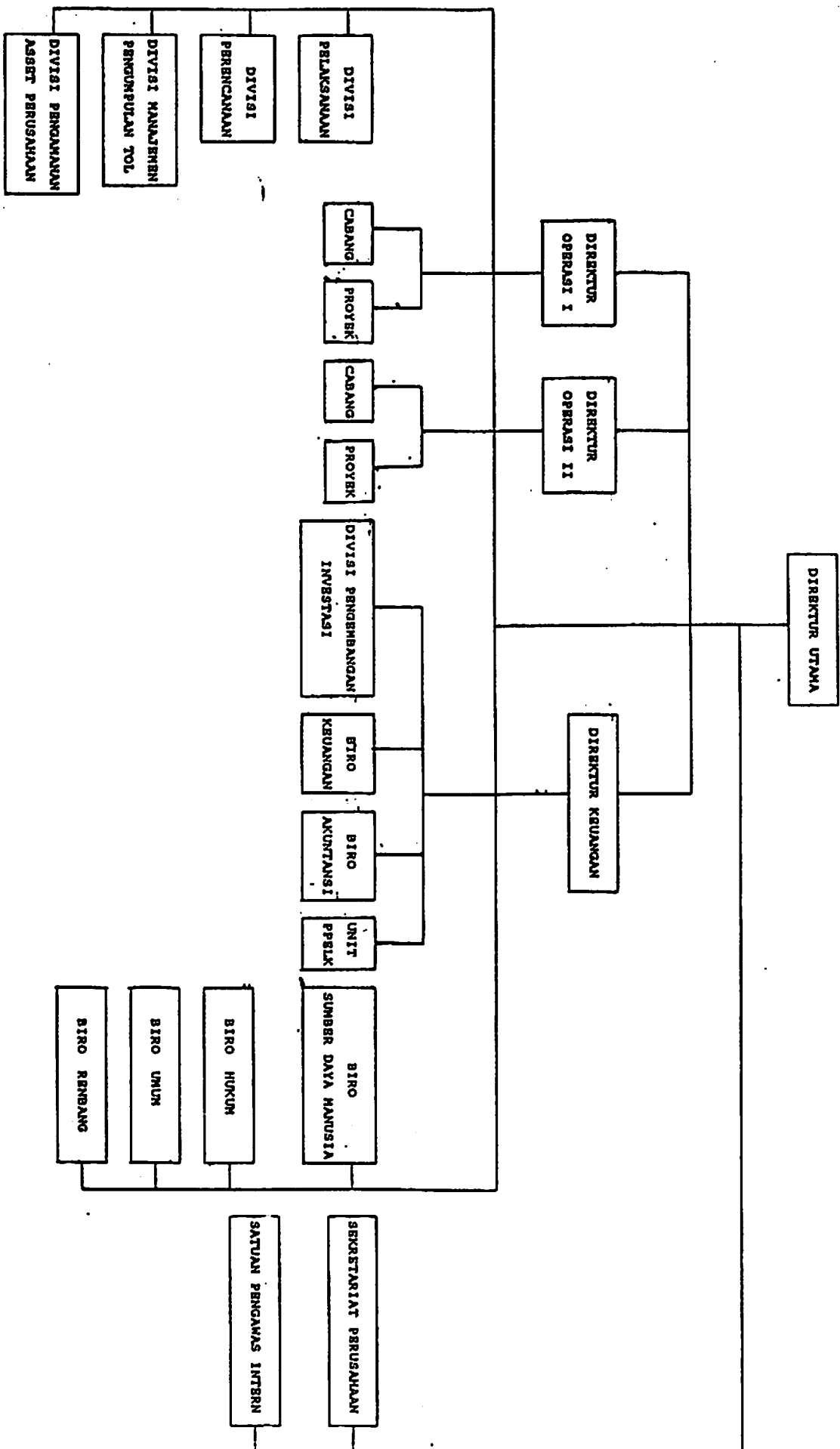
Kepala Cabang  
Kasubag SDM & Sekretariat



T. Sartika Hardiman, SH

MYS/yr

STRUKTUR ORGANISASI PT. JASA MARGA (PERSERO)



**REKAPITALISASI REALISASI BIAYA USAHA – RKAP 1997  
CABANG JAGORAWI**

<b>NO</b>	<b>URAIAN MATA ANGGARAN</b>	<b>RKAP AWAL TAHUN 1997</b>	<b>REALIASI 1997</b>	<b>SELISIH</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	<b>PENDAPATAN TOL</b>	<b>132.430.794.800,-</b>	<b>135.902.111.130,-</b>	<b>3.471.316.330,-</b>	<b>2,62</b>
	<b>BIAYA USAHA</b>				
<b>2</b>	<b>BELANJA PEGAWAI</b>	<b>9.793.428.000,-</b>	<b>9.742.804.823,-</b>	<b>50.623.177,-</b>	<b>0,52</b>
<b>3</b>	<b>BBM PML. KENDRN.</b>	<b>678.462.540,-</b>	<b>625.364.344,-</b>	<b>53.098.196,-</b>	<b>7,83</b>
<b>4</b>	<b>REPARASI &amp; PERAWATAN</b>	<b>3.619.432.465,-</b>	<b>3.421.635.142,-</b>	<b>197.797.323,-</b>	<b>5,45</b>
<b>5</b>	<b>ADMINISTRASI</b>				
	<b>- ADM. OPERASI TOL</b>	<b>99.671.240,-</b>	<b>94.512.280,-</b>	<b>5.158960,-</b>	<b>5,18</b>
	<b>- PBB</b>	<b>5.468.847258,-</b>	<b>8.040.972.558,-</b>	<b>(2.392.090.410)</b>	<b>(42,35)</b>
	<b>- LISTRIK GEDUNG</b>	<b>215.471.542,-</b>	<b>212.137.840,-</b>	<b>3.333.702,-</b>	<b>1,55</b>
	<b>- ADM. LAINNYA</b>	<b>595.478.880,-</b>	<b>550.090.144,-</b>	<b>458.388.766,-</b>	<b>7,62</b>
<b>6</b>	<b>UMUM</b>				
	<b>- SEWA KEND. OPERASI</b>	<b>739.050.000,-</b>	<b>674.083.600,-</b>	<b>64.966.400,-</b>	<b>8,79</b>
	<b>- LISTRIK</b>	<b>5.200.000,-</b>	<b>3.515.454,-</b>	<b>1.584.546,-</b>	<b>30,47</b>
	<b>- UMUM LAINNYA</b>	<b>475.989.350,-</b>	<b>484.809.982,-</b>	<b>(8.820.632)</b>	<b>(1,85)</b>
<b>7</b>	<b>PEND. LAIN-LAIN</b>	<b>966.195.000,-</b>	<b>1.154.412.199</b>	<b>188.217.199</b>	<b>19,48</b>

**Tabel 3a**  
Pendapatan operasional 1997

Uraian	Jumlah
Pendapatan tol	Rp. 135.902.111.130
<b>Total</b>	<b>Rp. 135.902.111.130</b>

**Tabel 3b**  
Pendapatan Non Operasional 1997

Uraian	Jumlah
Pendapatan sewa pemasangan iklan	Rp. 1.154.412.199
<b>Total</b>	<b>Rp. 1.154.412.199</b>

**Tabel 3c**  
Ikhtisar pendapatan 1997

Uraian	Jumlah
Pendapatan tol	Rp. 135.902.111.130
Pendapatan non operasional	Rp. 1.154.412.199
<b>Total</b>	<b>Rp. 137.056.523.329</b>

Tabel 3d  
Biaya Usaha 1997

Uraian	Jumlah
Belanja pegawai	Rp. 9.742.804.823
BBM dan Pemeliharaan Kendaraan	625.364.344
Reperasi dan perawatan	3.421.635.142
Total	Rp.13.789.804.309

Tabel 3e  
Biaya administrasi 1997

Uraian	Jumlah
Adm. Operasi jalan tol	Rp. 94.512.280
PBB	8.040.972.558
Listrik gedung	212.137.840
Adm. Lainnya	550.090.144
Total	Rp. 8.897.712.822

Tabel 3f  
Biaya Umum 1997

Uraian	Jumlah
Sewa Kendaraan	Rp. 674.083.600
Listrik	5.515.454
Umum lainnya	484.809.982
Total	Rp. 1.162.509.036

Tabel 3g  
Ikhtisar laba-rugi 1997

Uraian	Jumlah
I Pendapatan	
- Pendapatan tol	Rp. 135.902.111.130
- Pend. Non operasional	<u>1.154.412.199</u>
	Rp. 137.056.523.329
II Biaya Operasi	
- Belanja Peg. BBM. PML.	Rp. 13.789.804.309
- Biaya Adm.	8.897.712.822
Biaya umum	<u>1.162.509.036</u>
	<u>(23.850.126.267)</u>
Laba-rugi	Rp. 113.206.397.052

