



**MANFAAT ANGGARAN BEBAN OPERASIONAL SEBAGAI ALAT
PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BEBAN OPERASIONAL
PADA PT (PERSERO) PELABUHAN INDONESIA II**

SKRIPSI

*Diajukan sebagai salah satu syarat dalam
mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi
pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor*

Diajukan Oleh:

ERNA WAGIATI

NRP : 022199106

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR
2004**

dan pengendalian bermanfaat bagi manajemen dalam mendukung proses pengendalian yang tepat guna dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan.

Hasil analisa yang dilakukan tersebut menunjukkan adanya beban operasional yang diaplikasikan kedalam anggaran agar dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih efektif dan seefisien mungkin didalam menjalankan kegiatan perusahaan.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Dengan mengucapkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada penulis sehingga skripsi yang berjudul "MANFAAT ANGGARAN BEBAN OPERASIONAL SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BEBAN OPERASIONAL PADA PT (PERSERO) PELABUHAN INDONESIA II" ini dapat penulis selesaikan.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini bukan semata-mata usaha dari penulis sendiri, akan tetapi juga berkat bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Eddy Mulyadi S, Drs., Ak., MM., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
2. Bapak Ketut Sunarta, Drs., Ak., MM., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
3. Bapak Wayan Rai Suarta, Drs., Ak. selaku Dosen Pembimbing yang telah membimbing dan membantu saya dalam penulisan skripsi ini.
4. Bapak Haryanto, Drs., Ak., selaku Co. Pembimbing yang telah membimbing dan membantu saya dalam penulisan skripsi.
5. Seluruh Staff bagian keuangan pada PT Pelabuhan Indonesia II Jakarta.
6. Bapak Setyo Rahman dan Keluarga.

7. Alm. Bapak, Ibu dan Kakak-kakakku serta Cuang tersayang yang telah memberikan dukungan moril maupun material dan selalu berdoa untuk keberhasilanku.
8. Sahabat-sahabatku (Anih, Ida, Lina, Maya, Omen, Neni, Asih, Mega, Rika) yang selalu memotivasi, memberikan nasehat dan menyumbangkan pikirannya hingga selesainya skripsi ini serta teman-teman angkatan '99 lainnya.
9. Semua pihak yang telah memberikan bantuan kepada penulis yang tidak penulis sebutkan satu persatu, semoga bantuan dan kebaikan yang telah diberikan mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT.

Akhir kata semoga skripsi ini dapat diterima dan berguna bagi penulis dan semua pihak yang membacanya. Dan semoga Allah SWT memberikan pahala dan melimpahkan karunia-Nya kepada kita. Amin.

Wassalamu' alaikum Wr.Wb

Bogor, Agustus 2004

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR LAMPIRAN.....	viii

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Perumusan dan Identifikasi Masalah.....	4
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian	4
1.3.1. Maksud Penelitian.....	4
1.3.2. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Kegunaan Penelitian	5
1.5. kerangka Pemikiran, Paradigma Penelitian dan Hipotesis.....	6
1.5.1. Kerangka Pemikiran dan Paradigma	11
1.5.2. Hipotesis.....	12

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Anggaran.....	13
2.1.1. Pengertian Anggaran.....	13
2.1.2. Manfaat Anggaran.....	14
2.1.3. Jenis-jenis Anggaran.....	15
2.1.4. Fungsi Anggaran.....	17
2.1.5. Keunggulan dan Keterbatasan Anggaran	18
2.1.6. Proses Anggaran Secara Umum	22
2.1.6.1. Persiapan Sebelum Penyusunan Anggaran.....	22
2.1.6.2. Tahap-tahap Penyusunan Anggaran	23
2.2. Perencanaan dan Pengendalian.....	25
2.2.1. Pengertian Perencanaan.....	25
2.2.2. Pengertian Pengendalian.....	26
2.3. Beban.....	28
2.3.1. Pengertian Beban	28
2.3.2. Pengakuan Beban.....	29
2.3.3. Pengertian Beban Operasional.....	30
2.4. Anggaran Beban Operasional.....	31
2.4.1. Pengertian Anggaran Beban Operasional.....	31
2.4.2. Anggaran Beban Operasional Sebagai Alat Perencanaan..	31
2.4.3. Anggaran Beban Operasional Sebagai Alat Pengendalian..	32
2.5. Manfaat Anggaran Beban Operasional Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Beban Operasional	34

BAB III OBYEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Obyek Penelitian	36
3.2. Metode Penelitian	36
3.2.1. Desain Penelitian.....	37
3.2.2. Operasionalisasi Variabel	38
3.2.3. Metode Penarikan sample	40
3.2.4. Prosedur Pengumpulan Data.....	40
3.2.5. Metode Analisa.....	41

BAB IV HASIL PEMBAHASAN

4.1. Profil Perusahaan	42
4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan	42
4.1.2. Struktur Organisasi dan Penjabaran Tugas	45
4.1.3. Aktivitas Perusahaan.....	51
4.2. Anggaran Beban Operasional Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II	53
4.2.1. Proses Penyusunan dan Pelaksanaan Anggaran Beban Operasional	53
4.2.2. Anggaran Beban Operasional Sebagai Alat Perencanaan.	66
4.2.3. Anggaran Beban Operasional Sebagai Alat Pengendalian	73
4.3. Manfaat Anggaran Beban Operasional Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Beban Operasional.....	79

BAB V SIMPULAN DA SARAN

5.1. Simpulan	82
5.1.1. Simpulan Umum	82
5.1.2. Simpulan Khusus	83
5.2. Saran.....	84

DAFTAR PUSTAKA LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

- Tabel 4.1. Anggaran Beban Operasional Untuk Masing-masing Divisi PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Tahun 2002 dan 2003.
- Tabel 4.2. Anggaran Divisi Jasa PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II.
- Tabel 4.3. Anggaran Divisi Kepanduan PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II.
- Tabel 4.4. Anggaran Divisi Usaha Terminal PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II.
- Tabel 4.5. Anggaran Divisi UTPK PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II.
- Tabel 4.6. Anggaran Divisi Perencanaan dan Pengendalian PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II.
- Tabel 4.7. Anggaran Divisi Properti PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II.
- Tabel 4.8. Anggaran Divisi Teknik PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II.
- Tabel 4.9. Anggaran Divisi Keuangan PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II.
- Tabel 4.10. Anggaran Divisi SDM dan Umum PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II.
- Tabel 4.11. Anggaran Divisi Pelanggan PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II.
- Tabel 4.12. Anggaran General Manager PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II.
- Tabel 4.13. Analisis Varians Untuk Tiap Divisi tahun 2003.

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Struktur Organisasi PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II.
- Lampiran 2 Surat Keterangan dari perusahaan.
- Lampiran 3 Daftar Kuisisioner
- Lampiran 4 Laporan Keuangan

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Pelabuhan-pelabuhan yang berada dalam pengelolaan perusahaan, pada umumnya telah dihubungkan dengan berbagai sarana dan prasarana alat transportasi sehingga mobilitas angkutan barang dan penumpang dari dan kepelabuhan telah dapat berjalan dengan lancar, aman dan murah. Pada beberapa pelabuhan tertentu seperti Tanjung Priok, Banten, Panjang, Palembang, dan Teluk Bayur, alat transportasi darat tidak lagi bergantung pada angkutan jalan raya semata, tetapi dimungkinkan memilih alternatif jalan kereta api yang relatif lebih murah dan semakin berkembang.

Dalam pengelolaan perusahaan, manajemen menetapkan tujuan (goal) dan sasaran (objektif). Dampak keuangan yang diperkirakan akan terjadi sebagai akibat dari rencana kerja tersebut, kemudian disusun dan dievaluasi melalui penyusunan anggaran. Setelah anggaran disusun dan kemudian dilaksanakan.

Perusahaan sebagai pelaku ekonomi diharuskan meningkatkan kemampuannya untuk bersaing dalam perekonomian global. Upaya peningkatan daya saing dilakukan dengan meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan dana serta kehematan dalam pengeluaran biaya yang semuanya itu memerlukan peran dari perencanaan dan pengendalian

yang baik. Kedua fungsi inilah yang sangat berperan dalam menentukan keberhasilan perusahaan.

Perencanaan adalah pola berpikir dengan melihat kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi yang dapat mengacu pada pengalaman tahun sebelumnya untuk dapat memilih berbagai alternatif yang ada dalam rangka pengambilan keputusan disamping memperhatikan perencanaan harus juga diperhatikan sisi pengendaliannya, karena rencana saja tanpa pengendalian tidak akan berguna.

Perencanaan pada dasarnya merupakan proses pengambilan keputusan mengenai tindakan yang akan dilaksanakan di masa depan dengan mempertimbangkan tujuan perusahaan serta sumber ekonomi yang dimiliki perusahaan dan kendala yang ada. Untuk tujuan tersebut manajemen harus mengetahui informasi yang menyangkut pendapatan dan beban yang akan dikeluarkan dalam memperoleh laba. Perencanaan dapat disusun untuk bagian-bagian di dalam organisasi. Salah satu perencanaan yang penting adalah penyusunan anggaran.

Sedangkan pengendalian merupakan proses yang digunakan oleh manajemen dengan cara membandingkan antara hasil yang sesungguhnya dengan rencana yang telah ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Untuk melihat apakah perencanaan dan pengendalian beban dilaksanakan secara efektif maka perlu adanya alat bantu untuk melaksanakannya. Alat bantu manajemen yang sudah sering

digunakan oleh berbagai jenis perusahaan mulai dari perusahaan kecil hingga perusahaan besar adalah anggaran.

Menurut Mulyadi, Drs., Ak., Msc., dalam bukunya **Akuntansi Manajemen – Konsep, Manfaat dan Rekayasa** menjelaskan :
“Anggaran adalah suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukur yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun.” (Mulyadi ; 1998 ; hal 448)

Anggaran merupakan rencana manajemen dengan asumsi bahwa penyusunan anggaran akan mengambil langkah-langkah positif untuk merealisasikan rencana yang telah disusun. Anggaran dibuat seteliti mungkin dengan memperhitungkan faktor-faktor ketidakpastian, untuk kemudian dilaksanakan. Anggaran juga dapat berfungsi sebagai alat pengendalian dengan membandingkan rencana dengan pelaksanaannya.

Anggaran beban operasional merupakan rencana kerja beban yang disatukan dengan kegiatan penjualan dan administrasi perusahaan untuk periode tertentu, biasanya satu tahun. Anggaran beban operasional berfungsi sebagai tolak ukur pelaksanaan dan sekaligus sebagai sarana pengendalian, dimana semua aktivitas dan kegiatan diukur dan disesuaikan dengan ketetapan yang ada.

Untuk menjamin bahwa rencana operasi dapat dilaksanakan secara efektif, mutlak perlu adanya alat bantu untuk melaksanakannya. Salah satu alat bantu tersebut adalah anggaran. Anggaran merupakan alat

pengendalian perusahaan, karena anggaran merupakan tolak ukur sampai sejauh mana pelaksanaan operasional mampu mencapai tujuan

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka penulis tertarik untuk mengambil judul **“Manfaat Anggaran Beban Operasional Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Beban operasional Pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia II ”**.

1.2. Perumusan dan Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut :

- 1) Bagaimana proses penyusunan dan pelaksanaan anggaran beban operasional pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia II ?
- 2) Bagaimana pelaksanaan fungsi perencanaan dan pengendalian beban operasional pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia II ?
- 3) Seberapa efektif anggaran beban operasional digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian beban operasional pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia II ?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi yang berhubungan dengan identifikasi masalah, mengenai manfaat anggaran beban operasional terhadap tingkat

pengendalian beban operasional serta hubungan antara kedua variable tersebut diatas.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai :

- 1) Untuk mengetahui penyusunan dan pelaksanaan anggaran beban operasional pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia II.
- 2) Untuk mengetahui pelaksanaan fungsi perencanaan dan pengendalian beban operasional pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia II.
- 3) Untuk mengetahui keefektifan penggunaan anggaran beban operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian beban operasional pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia II.

1.4. Kegunaan Penelitian

Dari data dan informasi yang berhasil dikumpulkan diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kegunaan dan bermanfaat bagi :

1) Kegunaan Praktis

Bagi perusahaan diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan bahan masukan dalam penyusunan perencanaan dan pengendalian operasi yang lebih efektif, dan untuk dapat menyempurnakan system dan prosedur yang selama ini telah ditetapkan perusahaan.

2) Kegunaan Akademis

Kegunaan akademis dari skripsi yang penulis susun adalah semoga skripsi ini dapat berguna :

(1) Bagi Penulis

Dapat memberikan pengalaman berharga guna mempersiapkan diri memasuki dunia kerja dan dapat membandingkan anrata teori yang diterima dengan keadaan yang sebenarnya yang terjadi didalam perusahaan.

(2) Bagi Pembaca

Semoga skripsi ini dapat bermanfaat sebagai bahan referensi untuk pengkajian masalah-masalah yang berkaitan dengan penelitian yang penulis lakukan.

1.5. Kerangka Pemikiran, Paradigma, dan Hipotesis

1.5.1. Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian

Keberhasilan suatu perusahaan antara lain di ukur berdasarkan kemampuannya untuk memperoleh laba, baik untuk periode yang berjalan maupun dalam jangka panjang. Sehubungan dengan hal tersebut, manajemen diharapkan mampu merencanakan dan mengendalikan kegiatan perusahaan agar tujuan perusahaan dapat dicapai sesuai dengan apa yang direncanakan dan ditargetkan. Untuk itu manajemen memerlukan alat bantu yang dapat digunakan untuk mengendalikan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan. Salah satu cara atau alat yang lazim digunakan oleh

banyak perusahaan dalam melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian adalah anggaran.

Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur, untuk memulai kegiatan perusahaan dengan cara membandingkan antara anggaran dengan dicapainya operasional, perbedaan antara anggaran dengan realisasinya dinamakan selisih (Varians). Dari perbandingan tersebut dapat diketahui sebab-sebab penyimpangan yang terjadi antara anggaran dengan realisasinya.

Menurut Charles T. Horngren, George Foster dan Srikant M. Datar, dalam buku *Cost Accounting A Managerial Emphasis* yang dialihbasakan oleh Endah Susilaningtyas, SE., MBA, dalam *Akuntansi Biaya dengan Penekanan Manajerial* menjelaskan : "Anggaran adalah pernyataan kuantitatif dari rencana tindakan dalam suatu alat bantu untuk mengkoordinasikan dan mengimplementasikan rencana tersebut." (Horngren ; 1995; hal 509)

Anggaran sebagai alat manajemen untuk keperluan perencanaan dan pengendalian telah mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Anggaran merupakan salah satu bentuk dari berbagai rencana yang harus disusun oleh perusahaan untuk melakukan perencanaan atas beban pada masa mendatang.

Perusahaan pada umumnya membuat anggaran beban operasional untuk merencanakan kegiatannya. Penyusunan anggaran beban operasional pada perusahaan dilakukan oleh

komite anggaran, proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan suatu proses negoisasi antara manajer pusat pertanggungjawaban dan atasannya, hasil akhir negoisasi ini adalah persetujuan tentang perkiraan beban yang akan terjadi selama satu tahun.

Anggaran mempunyai dua peran penting dalam sebuah perusahaan, yaitu sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan jangka pendek dan merupakan kesanggupan manajer pusat pertanggungjawaban untuk melaksanakan program atau bagian dari program dalam jangka pendek umumnya satu tahun. Perencanaan berhubungan dengan pengembangan tujuan masa depan dan penyusunan berbagai anggaran untuk mencapai tujuan tersebut.

Menurut **Abdul Halim, Drs., Ak., MBA., Achmad Tjahyono, Drs., Ak., MM., dan Muhammad Fakhir Husein, Drs.,** dalam buku **Sistem Pengendalian Manajemen** menjelaskan bahwa:

Perencanaan adalah proses memutuskan program-program utama yang akan dilakukan suatu organisasi dalam rangka implementasi strategi untuk tiap-tiap program jangka panjang beberapa tahun yang akan datang. (Halim, et.al; 1998; hal 169)

Sedangkan pengertian pengendalian menurut **Abdul Halim, Drs., Ak., MBA., Achmad Tjahyono., Drs., Ak., MM., dan Muhammad Fakhri Husein, Drs.,** dalam buku **Sistem Pengendalian Manajemen** dijelaskan:

Pengendalian adalah proses penetapan standar, dengan menerima umpan balik berupa kinerja sesungguhnya, dan mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya. (Halim, et.al; 1998; hal 4)

Anggaran sebagai alat pengendalian beban karena anggaran yang sudah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta di dalam penyusunan anggaran tersebut. Pengendalian pada dasarnya adalah membandingkan antara rencana dan pelaksanaan sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang terjadi.

Penyimpangan tersebut digunakan sebagai dasar evaluasi atau penilaian prestasi dan umpan balik untuk perbaikan dimasa yang akan datang. Pengendalian berhubungan dengan langkah-langkah yang dilaksanakan oleh manajemen untuk menjamin bahwa semua bagian dalam organisasi berfungsi secara konsisten dengan kebijakan organisasi.

Menurut R. A. Supriyono dalam bukunya **Akuntansi Manajemen Struktur Pengendalian Manajemen** menjelaskan bahwa:

Pengendalian adalah proses yang digunakan oleh manajemen agar para pelaksana bekerja dengan efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi atau tujuan bagian organisasi yang telah ditentukan terlebih dahulu. (Supriyono; 1998; hal 6)

Sedangkan menurut Robert N. Anthony, John Dearden dan Norton M. Bedford dalam buku **Management Control**

Sistem yang dialihbahasakan oleh Agus Maulana dalam buku

Sistem Pengendalian Manajemen menjelaskan bahwa:

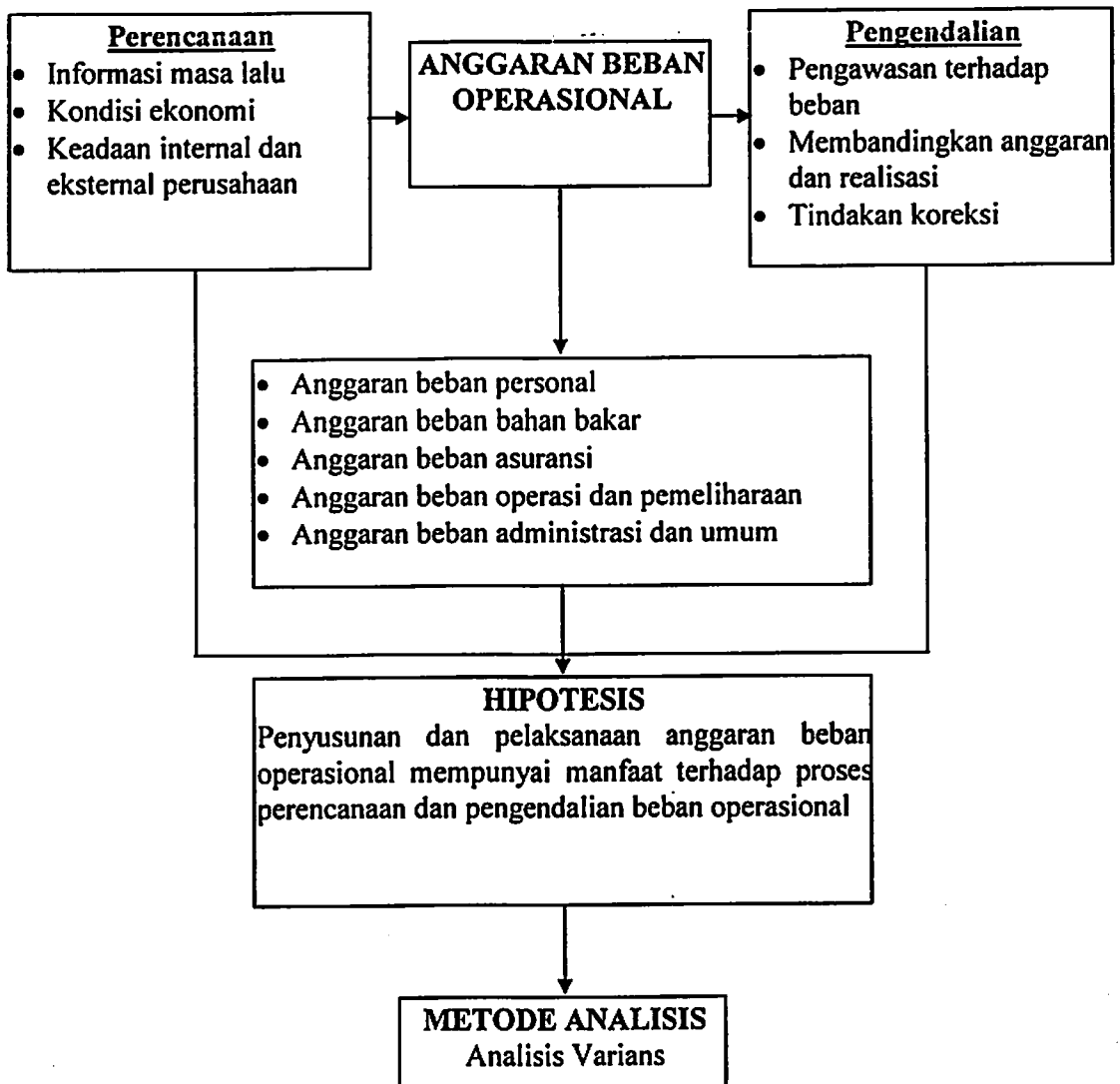
Perencanaan mengacu pada proses eksplisit pengembangan rumusan kebijakan, strategi, dan tujuan yang berlaku untuk keseluruhan organisasi yang dikomunikasikan sedemikian sehingga berbagai bagian organisasi berfungsi sebagai satu kesatuan untuk mencapainya. (Anthony, et.al; 1997; Tj, hal 17)

Pengendalian beban dimulai dengan pembuatan anggaran beban yang disetujui oleh manajemen puncak. Pengendalian beban operasional dilakukan dengan membandingkan beban operasional yang sebenarnya terjadi atau terealisasi dengan beban operasional yang dianggarkan.

Lebih lanjut menurut Adolph Matz, Milton F. Usry, Lawrence H. Hammer, dalam buku **Cost Accounting Planning And Controlling** yang diterjemahkan oleh Alfonsus Sirait dan Herman Wibowo, dalam buku **Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian**, dijelaskan : Pengendalian merupakan usaha sistematis perusahaan untuk mencapai tujuan dengan cara membandingkan prestasi kerja.

Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat dirumuskan paradigma penelitian sebagai berikut :

PARADIGMA PENELITIAN



1.5.2. Hipotesis

Hipotesis merupakan anggapan sementara yang mungkin benar dan sering digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan atau pemecahan masalah atau digunakan sebagai dasar penelitian lebih lanjut.

Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini berkaitan dengan ada atau tidak adanya pengaruh Variabel Independen yaitu anggaran beban operasional terhadap Variabel Dependen yaitu perencanaan dan pengendalian beban operasional Hipotesis tersebut sebagai berikut :

Penyusunan dan pelaksanaan anggaran beban operasional mempunyai manfaat terhadap proses perencanaan dan pengendalian beban operasional.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Anggaran

2.1.1. Pengertian Anggaran

Tujuan utama perusahaan didirikan adalah untuk mencapai laba maksimal. Untuk itu diperlukan alokasi sumber daya pada berbagai aktivitas perusahaan, melalui penyusunan anggaran.

Anggaran, sebagai alat bantu manajemen dalam melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian, merupakan penjabaran secara tertulis dan terperinci dari kegiatan-kegiatan perusahaan untuk periode waktu tertentu, biasanya tidak lebih dari satu tahun.

Menurut M. Munandar, Drs dalam buku **Budgeting Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja**, mendefinisikan :

Anggaran sebagai suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam satuan unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) yang akan datang. (munandar; 2000; hal 23)

Pengertian lain yang dikemukakan oleh R.A. Supriyono, S.U., Ak., dalam buku **Perencanaan dan Pengendalian serta Pembuatan Keputusan**, menjelaskan :

Anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif untuk menunjukkan bagaimana sumber-sumber akan diperoleh dan digunakan

selama jangka waktu tertentu, umumnya satu tahun.
(Supriyono ; 1999 ; hal 61)

Pendapat tersebut, menjelaskan adanya suatu persamaan bahwa anggaran merupakan suatu rencana kuantitatif yang menyebutkan dari kegiatan perusahaan,

Uraian di atas juga memperlihatkan betapa pentingnya anggaran sebagai alat bantu manajemen guna melakukan perencanaan maupun pengendalian untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

2.1.2. Manfaat Anggaran

Anggaran merupakan suatu rencana kegiatan didalam melaksankan serangkaian kegiatan tertentu di masa yang akan datang. Menurut R.A. Supriyono, Drs., S.U., Ak dalam buku **Akuntansi Manajemen – Proses Pengendalian Manajemen**, menjelaskan bahwa manfaat dari anggaran adalah sebagai berikut :

- 1) Merencanakan kegiatan organisasi atau pusat pertanggungjawaban dalam jangka pendek.
- 2) Membantu mengkoordinasikan rencana jangka pendek.
- 3) Alat komunikasi rencana kepada berbagai manajer pusat pertanggungjawaban.
- 4) Alat untuk memotivasi para manajer untuk mencapai tujuan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.
- 5) Alat pengendalian kegiatan dan penilaian prestasi pusat-pusat pertanggungjawaban dan manajernya.
- 6) Alat pendidik para manajer. (Supriyono ; 1996 ;hal 91)

Menurut uraian di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran digunakan sebagai penjabaran tugas yang akan dilaksanakan pada masing-masing pusat pertanggungjawaban, selain itu menuntut

peran serta dari seluruh pusat pertanggungjawaban dalam menyusun anggaran.

2.1.3. Jenis jenis Anggaran

Dalam prakteknya terdapat berbagai jenis anggaran menurut Charles T. Horngren dalam bukunya **Pengantar Akuntansi Manajemen** mengelompokkan system penganggaran yang komprehensif atau master budget atas :

1) Anggaran Operasional

2) Anggaran Keuangan

Pengelompokkan anggaran tersebut diatas, secara ideal biasanya diterapkan pada perusahaan industri.

1) Anggaran Operasional

Merupakan anggaran yang berhubungan dengan dengan aktivitas utama perusahaan seperti, anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran pembelian dan skedul upah

2) Anggaran keuangan

Merupakan anggaran yang berkaitan dengan penerimaan dan pengeluaran kas, posisi keuangan dan hasil operasi, yaitu : anggaran penerimaan kas, anggaran pengeluaran kas, anggaran biaya administrasi, anggaran neraca, dan anggaran laba rugi.

Pengelompokkan anggaran dalam suatu perusahaan diklasifikasikan berdasarkan jenis-jenis kegiatan yang terdapat pada

perusahaan yang bersangkutan sehingga perusahaan memiliki system anggaran yang berbeda-beda

Sedangkan R.A. Supriyono, Drs., S.U., Ak. Membagi jenis-jenis anggaran sebagai berikut :

- 1) Anggaran Penjualan
- 2) Anggaran Produksi
 - (1) Anggaran Biaya Produksi meliputi :
 - a) Anggaran Biaya bahan
 - b) Anggaran Tenaga Kerja
 - c) Anggaran Biaya overhead Pabrik
 - (2) Anggaran Persediaan
 - (3) Anggaran Pembelian
- 3) Anggaran Biaya Komersil dan Finansial, meliputi :
 - (1) Anggaran Biaya Distribusi
 - (2) Anggaran Biaya Administrasi dan Umum
 - (3) Anggaran Finansial atau Keuangan
- 4) Anggaran kas yang meliputi :
 - (1) Anggaran Penerimaan Kas
 - (2) Anggaran Pengeluaran Kas
- 5) Anggaran Pengeluaran Modal
 - (1) Anggaran Pengantian aktiva Tetap
 - (2) Anggaran Penambahan Aktiva Tetap
 - (3) Anggaran ekspansi (Supriyono ; 1999 ; hal 21)

Sedangkan menurut Gunawan Adisaputro, Drs., MBA, dan Marwan Asri, Drs., MBA, dalam bukunya Anggaran Perusahaan menjelaskan bahwa anggaran terdiri dari :

- 1) Anggaran Operasional
 - (1) Anggaran proyeksi laba/rugi
 - (2) Anggaran pembantu laporan laba/rugi
 - a) Anggaran penjualan
 - b) Anggaran produksi
 - c) Anggaran biaya distribusi
 - d) Anggaran biaya umum dan administrasi
 - e) Anggaran type appropriasi
 - Anggaran iklan dan promosi
 - Anggaran penelitian
 - Anggaran pemeliharaan dan lain-lain
 - (3) Anggaran Finansial
 - 1) Anggaran neraca
 - 2) Anggaran pembantu neraca

- Anggaran kas
- Anggaran piutang
- Anggaran penambahan modal
- Anggaran penyusutan aktiva
- Anggaran persediaan
- Anggaran biaya finansial (Adisaputro, Asri, 1998; hal 71)

2.1.4. Fungsi Anggaran

Kegunaan anggaran seperti yang dikemukakan M. Munandar dalam buku **Penganggaran, Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja :**

- 1) **Sebagai pedoman Kerja**
Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arahan serta sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.
- 2) **Sebagai alat Pengkoordinasian kerja**
Anggaran berfungsi sebagai alat untuk pengkoordinasian kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat didalam perusahaan dapat saling menunjang saling bekerja sama dengan baik, untu menuju kesasaran yang telah ditetapkan.
- 3) **Sebagai alat pengawasan kerja**
Anggaran berfungsi pula sebagai tolak ukur, sebagai alat perbandingan untuk menilai realisasi anggaran kegiatan perusahaan nanti.
Dengan membandingkan antara apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja atau kurang sukses. Dari perbandingan tersebut dapat pula diketahui sebab-sebab penyimpangan antara dan realisasi sehingga dapat pula diketahui kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan. Hal ini dipergunakan sebagai bahan pertimbangan untuk rencana-rencana selanjutnya secara lebih matang dan lebih akurat.
(Munandar ; 2000 ; hal 50)

Dari berbagai pendapat dari tujuan anggaran, dapat disimpulkan bahwa anggaran dapat diandalkan sebagai alat yang

dapat mendorong manajemen dalam merencanakan sasaran perusahaan, mengalokasikan sumber-sumber daya yang ada, sebagai alat komunikasi dan koordinasi dan juga alat pengendalian.

2.1.5. Keunggulan dan Keterbatasan Anggaran

❖ Keunggulan Anggaran

Anggaran dihasilkan oleh proses penyusunan anggaran. Pemakaian anggaran memberikan beberapa keunggulan pada organisasi atau unit organisasi yang memakainya.

Menurut R.A, Supriyono, Drs., S. U., Ak dalam buku **Akuntansi Manajemen – Proses Pengendalian Manajemen**, menjelaskan bahwa keunggulan anggaran adalah sebagai berikut:

- 1) Tersedia suatu pendekatan disiplin untuk menyelesaikan masalah
- 2) Membantu manajemen membuat studi awal terhadap masalah-masalah yang dihadapi oleh suatu organisasi dan membiasakan manajemen untuk mempelajari dengan seksama masalah tersebut sebelum diambil keputusan
- 3) Menyediakan cara untuk memformulasi usaha perencanaan
- 4) Menutup kemacatan potensial sebelum kemacatan itu terjadi
- 5) Mengembangkan iklim “profit minded” dalam perusahaan, mendorong sikap kesadaran terhadap pentingnya biaya dan memaksimalkan pemanfaatan sumber-sumber perencanaan

- 6) Membantu mengkoordinasi dan mengintegrasikan penyusunan rencana operasi berbagai segmen yang ada pada organisasi sehingga keputusan final dan rencana – rencana tersebut dapat terintegrasi dan komprehensif
- 7) Memberikan kesempatan kepada organisasi untuk meninjau kembali secara sistematis terhadap kebijaksanaan dan pedoman yang telah ditentukan
- 8) Mengkoordinasi, menghubungkan, dan membantu mengarahkan modal dan semua usaha-usaha organisasi kesaluran yang paling menguntungkan
- 9) Mendorong suatu standar prestasi yang tinggi dengan membangkitkan semangat bersaing yang sehat, menimbulkan perasaan berguna, dan menyediakan perangsang (insentif) untuk pelaksanaan yang efektif
- 10) Menyediakan tujuan atau sasaran yang merupakan alat pengukur atau standar untuk mengukur prestasi dan ukuran pertimbangan manajemen dan sikap eksekutif secara individual. (Supriyono;1996; hal 345)

Sebelum melangkah kepada penyusunan anggaran, perlu diketahui keterbatasan atau kelemahan anggaran, karena walaupun anggaran mempunyai banyak manfaat dan kegunaan, namun perlu pula didasari bahwa anggaran tidak terlepas dari kelemahan-kelemahan, hal tersebut diperlukan agar tujuan dan manfaat anggaran dapat dicapai sesuai dengan yang diharapkan.

❖ Kelemahan Anggaran

Anggaran mempunyai beberapa manfaat, tetapi ada kelemahan yang membatasi anggaran, menurut **Gunawan Adisaputro, Drs., MBA., dan Marwan Asri, Drs., MBA.,** dalam bukunya **Anggaran Perusahaan**, kelemahan-kelemahan tersebut antara lain:

- 1) Karena anggaran disusun berdasarkan perkiraan, antara lain potensi penjualan, kapasitas produksi dan lain-lain, maka terealisasinya anggaran tersebut dengan baik tergantung pada ketetapan perkiraan tersebut.
- 2) Anggaran hanya merupakan rencana, dan rencana tersebut akan berhasil jika para pelaksana anggaran tersebut secara sungguh-sungguh melaksanakannya, dalam artian ada kemauan atau tindakan yang positif untuk melaksanakan anggaran yang telah disusun tersebut.
- 3) Anggaran hanya merupakan suatu alat yang dipergunakan oleh manajemen untuk membantu melaksanakan tugasnya, dan bukan untuk menggantikannya.
- 4) Kondisi yang terjadi sesungguhnya tidak akan sama dengan yang diramalkan dalam anggaran tersebut, oleh karena itu anggaran perlu memiliki sifat yang luas. (**Adisaputro dan Asri; 1998; hal 53**)

Kelemahan-kelemahan anggaran tersebut harus selalu diperhatikan dalam proses penyusunan anggaran. Agar anggaran

dapat memanfaatkan keunggulannya sebaiknya mungkin dan menekan kelemahan sekecil mungkin maka anggaran yang baik memerlukan syarat-syarat yang harus dipenuhi sebagai berikut :

1) Adanya organisasi perusahaan yang sehat

Organisasi yang sehat adalah organisasi yang membagi tugas fungsional dengan jelas dan menentukan garis wewenang dan tanggungjawab.

2) Adanya system akuntansi yang memadai

Akuntansi yang memadai meliputi :

(a) Penggolongan rekening yang sama antara anggaran dan realisasinya, sehingga dapat diperbandingkan dan dihitung penyimpangannya.

(b) Pencatatan akuntansi memberikan informasi mengenai realisasi anggaran.

(c) Laporan di dasarkan kepada akuntansi pertanggung-jawaban

3) Adanya penelitian dan analisa

Penelitian dan analisa diperlukan untuk menetapkan alat pengukuran prestasi sehingga anggaran dapat dipakai untuk menganalisa prestasi.

4) Adanya dukungan para pelaksana

Anggaran dapat dipakai sebagai alat yang baik bagi manajemen. Jika ada dukungan aktif dari para pelaksana dari tingkat atas maupun bawah.

2.1.6. Proses Penganggaran Secara Umum

Sebelum sampai pada proses penyusunan anggaran itu sendiri, ada beberapa tahap yang harus dilakukan, yaitu persiapan sebelum menyusun anggaran serta tahap-tahap didalam penyusunan anggaran.

2.1.6.1. Persiapan Sebelum Penyusunan anggaran

Menurut Mulyadi, Drs., Ak., Msc, dalam buku **Akuntansi Manajemen - Konsep, Manfaat dan Rekayasa**, beberapa hal yang perlu diperhatikan sebelum penyusunan adalah :

- 1) Menetapkan asumsi-asumsi yang dijadikan dasar penyusunan yaitu asumsi-asumsi tentang keadaan perekonomian umum yang dapat mempengaruhi kesiapan perusahaan, seperti : tingkat laju inflasi, tingkat pertumbuhan penduduk, tingkat perkembangan perkapita, tingkat suku bunga, dan proyeksi terhadap tindakan-tindakan pemerintah pada tahun-tahun mendatang dan sebagainya.
- 2) Merumuskan kembali tujuan-tujuan yang hendak dicapai pemerintah pada tahun mendatang, dengan memperhatikan asumsi-asumsi yang telah di buat tentang perekonomian pada umumnya, bila perlu mengadakan revisi terhadap tujuan-tujuan jangka panjang perusahaan.

- 3) Membuat batasan-batasan dalam kebijaksanaan perusahaan, misalnya batasan-batasan tentang pengeluaran modal, biaya riset dan penembangan, dan sebagainya.
- 4) Mengkomunikasikan semua informasi yang di atas kepada semua pihak yang berkepentingan sebagai dasar penyusunan dan pelaksanaan anggaran.

2.1.6.2. Tahap-tahap Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran menurut M. Munandar dalam buku **Penganggaran, Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja**, menjelaskan bahwa tahap-tahap penyusunan anggaran itu sendiri adalah sebagai berikut :

- 1) Pemberitahuan tentang asumsi-asumsi yang akan digunakan dalam penyusunan anggaran, kebijakan dan tujuan perusahaan untuk masa mendatang.
- 2) Dengan prosedur yang telah ditetapkan , manajer yang berkepentingan mengusulkan anggaran untuk tahun yang akan datang.
- 3) Penelaahan (review) terhadap anggaran yang diusulkan pada tahap 3 manajemen atas penelaahan tersebut bias dilakukan dengan dua cara :

a) Perbandingan dengan tahun sebelumnya

Artinya anggaran dari pihak divisi harus konsisten terhadap potensi divisi di batasi oleh personil, fasilitas, produk, dan pasar yang ada, maka perubahan anggaran yang besar dari tahun ke tahun berikutnya biasanya jarang terjadi. Oleh karena itu, peninjauan anggaran biasanya di mulai dari penjelasan tentang perubahan-perubahan yang terjadi terhadap tahun berjalan dan karena anggaran biasanya di siapkan untuk dua tiga bulan terakhir dalam tahun berjalan. Dalam peninjauan ini harus di pisahkan perubahan yang disebabkan karena adanya rencana investasi pada tahun mendatang (ada peningkatan potensi) dalam divisi tersebut.

b) Peninjauan berdasarkan anggaran

Biasanya cara ini untuk melengkapi cara pertama diatas. Peninjauan anggaran dilakukan dengan membahas program-program yang akan dilaksanakan dalam tahun mendatang dan di putuskan apakah program tersebut memang akan dilaksanakan atau tidak, atau perlu ada perubahan anggaran untuk periode tersebut atau tidak. Dalam melakukan peninjauan atas anggaran, perlu

diperhatikan aspek-aspek tingkah laku daripada pelaksanaan-pelaksanaan anggaran karena faktor-faktor ini juga sangat menentukan suksesnya program anggaran.

- 4) Setelah penelaahan terhadap anggaran selesai dilakukan, dan setelah diadakan perbaikan-perbaikan seperlunya, maka usulan tersebut kemudian disetujui yang selanjutnya disusun dengan pengesahan dan pemberian wewenang pelaksanaannya pada manajemen bawah.

2.2. Perencanaan dan Pengendalian

2.2.1. Pengertian Perencanaan

Perencanaan pada dasarnya merupakan proses pengambilan keputusan mengenai tindakan yang akan dilaksanakan di masa depan, perencanaan yang disusun akan berpengaruh terhadap kemajuan dari perusahaan. Sedangkan pengendalian berhubungan dengan langkah-langkah yang dilaksanakan oleh manajemen untuk menjamin bahwa tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Menurut Prof. Dr. Sukanto Reksohadiprojo dalam **Dasar-dasar Manajemen**, menjelaskan :

Perencanaan adalah menentukan segala sesuatu sebelum dilakukan kegiatan-kegiatan fungsi perencanaan manajer meliputi usaha pemilihan berbagai alternatif tujuan, strategi, kebijaksanaan dan taktik yang akan dijalankan. Jelas usaha tersebut merupakan pengambilan keputusan

yang mempengaruhi jalannya perusahaan di waktu yang akan datang. (Reksohadiprojo ; 1995 ; hal 21)

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah proses untuk menentukan kerangka kerja yang akan dilakukan oleh suatu organisasi di masa depan dengan mempertimbangkan tujuan perusahaan dan kendala yang akan dihadapi.

2.2.2. Pengertian Pengendalian

Pada dasarnya pengendalian adalah suatu proses penetapan standar dengan cara membandingkan antara rencana yang dibuat dengan kinerja yang sesungguhnya, apabila terdapat perbedaan yang signifikan maka harus dilakukan tindakan perbaikan.

Menurut Arief Suadi, Ph. D dalam buku Sistem Pengendalian Manajemen, dijelaskan bahwa : “ Pengendalian adalah proses untuk membuat sebuah organisasi mencapai tujuannya”. (Suadi ; 1999 ; hal 3)

Sedangkan Milton F. Usry dan Lawrance H. Hammer dalam bukunya Cost Accounting – planning and Controler, menjelaskan :

Pengendalian merupakan usaha sistematis perusahaan untuk mencapai tujuan dengan rencana membandingkan prestasi kerja dengan rencana dan membuat tindakan yang tepat untuk mengkoreksi perbedaan yang penting. Kegiatan harus terus menerus diawasi jika manajemen tetap ingin berada dalam batas-batas ketentuan yang telah digariskan. Hasil nyata dari setiap kegiatan dibandingkan dengan rencana dan bila terdapat perbedaan besar dapat diambil tindakan perbaikan. (Usry dan Hammer ; 1996 ; hal 5)

Sistem pengendalian dalam suatu organisasi merupakan penilai yang mengevaluasi program kerja dari suatu kegiatan yang biasanya berhubungan dengan standar tertentu dari perusahaan dan mengidentifikasi kegiatan dan kondisi yang lepas kendali. Kegiatan pengendalian ini dilakukan untuk menjamin apa yang telah ditetapkan dalam rencana operasional dapat terlaksana, dan bila terjadi penyimpangan dapat segera dikoreksi sehingga tidak mengganggu pencapaian target perusahaan.

2.3. Beban

2.3.1. Pengertian Beban

Menurut Joel G. Siegel dan Jae K. Shim, dalam bukunya yang berjudul *Dictionary of Accounting Term*, yang dialihbahasakan oleh Moh. Kurdi, Drs, dengan judul *Kamus Istilah Akuntansi*, menguraikan pengertian beban sebagai berikut: "Beban adalah hasil atau pengukuran penggunaan sebuah aktiva atau mendatangkan kewajiban untuk memperoleh pendapatan pada periode berjalan." (Siegel, et.al; 1999; Tj, hal 174)

Menurut Ikatan Akuntansi Indonesia dalam *Standar Akuntansi Keuangan*, definisi beban adalah sebagai berikut :

Beban (expense) adalah penurunan manfaat ekonomi selama satu periode akuntansi dalam bentuk arus keluar atau berkurangnya aktiva atau terjadinya kewajiban yang

mengakibatkan penurunan ekuitas yang tidak menyangkut pembagian kepada modal. (IAI ; 2002 ; hal 18)

Konsep pengeluaran beban dan biaya sering dipakai bergantian. Pengeluaran beban adalah biaya dengan manfaat yang kadaluarsa. Kerugian atau beban (biaya yang kadaluarsa) tidak ada hubungannya dengan manfaat.

Menurut Ikatan Akuntansi Indonesia dalam buku Standar Akuntansi Keuangan, definisi beban adalah sebagai berikut:

Definisi beban mencakupi baik kerugian maupun beban yang timbul dalam pelaksanaan aktivitas perusahaan yang biasa. Beban yang timbul dalam pelaksanaan aktivitas perusahaan yang biasa meliputi, misalnya beban pokok penjualan, gaji dan penyusutan. Beban tersebut biasanya berbentuk arus keluar atau berkurangnya aktiva seperti kas (dan setara kas), persediaan dan aktiva tetap. (IAI;2002; hal 26)

Dari uraian tersebut di atas dapat di simpulkan bahwa beban adalah penggunaan atau pemakaian barang atau jasa dalam proses untuk memperoleh pendapatan.

2.3.2. Pengakuan Beban

Dalam pengakuan beban dan pendapatan dikenal istilah cash basis dan accrual basis. Sehingga pengakuan pendapatan tidak akan lepas dari pengakuan beban.

Menurut Ikatan Akuntansi Indonesia pengakuan beban adalah sebagai berikut:

- 1) Beban diakui dalam laporan laba/rugi kalau penurunan manfaat ekonomi masa depan yang berkaitan dengan penurunan aktiva atau peningkatan kewajiban telah terjadi**

dan dapat diukur dengan andal. Ini berarti pengakuan beban terjadi bersamaan dengan pengakuan kenaikan kewajiban atau penurunan aktiva.

- 2) **Beban diakui dalam laporan laba/rugi atas dasar hubungan langsung antara biaya yang timbul dan pos penghasilan tertentu yang diperoleh . proses yang biasanya disebut dengan pengaitan biaya dan pendapatan, ini melibatkan pengakuan penghasilan dan beban secara gabungan atau bersamaan yang dihasilkan secara bersama sama dari transaksi atau peristiwa lain yang sama.**
- 3) **Kalau manfaat ekonomi yang diharapkan timbul selama beberapa periode akuntansi dan hubungannya dengan penghasilan hanya dapat ditentukan secara luas atau tidak langsung, beban diakui dalam laporan laba/rugi atas dasar atau prosedur alokasi yang rasional dan sistematis. Hal ini sering di perlukan dalam perlakuan beban yang berkaitan dengan penggunaan aktiva.**
- 4) **Beban segera diakui dalam laporan laba /rugi kalau pengeluaran tidak menghasilkan manfaat ekonomi masa depan atau kalau sepanjang manfaat ekonomi tidak memenuhi syarat atau tidak lagi memenuhi syarat untuk diakui dalam neraca sebagai aktiva.**
- 5) **Beban juga diakui dalam laporan laba/rugi pada saat timbul kewajiban tanpa adanya pengakuan aktiva. (IAI ; 2002 ; hal 27)**

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa beban diakui pada saat kas dikeluarkan sedangkan accrual basis beban diakui pada saat kejadian transaksi (serah terima) tanpa memperhatikan apakah kas sudah dibayarkan atau belum dilaporkan dalam laporan keuangan pada periode yang bersangkutan.

2.3.3. Pengertian Beban Operasional

Istilah operasional dalam suatu organisasi sering digunakan dalam kegiatan yang berhubungan dengan usaha untuk menciptakan dan menambah kegunaan/utilitas suatu barang atau jasa. Kegunaan /utilitas dibedakan atas bentuk, tempat, waktu, dan kepemilikan. Jadi

dalam pengertian tersebut tercakup tiap proses yang mengubah masukan (input) dan menggunakan sumber daya untuk menghasilkan keluaran (output) berupa barang atau jasa.

Menurut Henry Simamora dalam bukunya yang berjudul **Akuntansi Basis Pengambilan Keputusan Bisnis**, dijelaskan bahwa:

Beban operasional adalah beban berkala dan lazim yang dikeluarkan perusahaan dalam rangka memperoleh pendapatan. Beban tersebut biasanya diklasifikasikan menurut kategori fungsional. Klasifikasi yang lazim dipakai adalah dengan memisahkan beban penjualan dari beban umum dan administrasi. (Simamora;2002; hal 144)

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya beban operasional adalah pengorbanan atau penggunaan jasa atau produk perusahaan dalam proses memperoleh pendapatan.

Menurut Sofjan Assauri, dalam bukunya **Manajemen Produksi dan Operasi**, menjelaskan bahwa:

Proses kegiatan operasional adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan dengan menggunakan peralatan sehingga masukan atau input dapat diolah menjadi keluaran yang berupa barang atau jasa, yang akhirnya dapat dijual kepada pelanggan atau konsumen untuk memungkinkan perusahaan memperoleh pendapatan. (Assauri;1997; hal 30)

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya beban operasional adalah pengorbanan atau penggunaan jasa atau produk perusahaan dalam proses memperoleh pendapatan.

2.4. Anggaran Beban Operasional

2.4.1. Pengertian Anggaran Beban Operasional

Anggaran beban operasional menunjukkan rencana operasi atau kegiatan perusahaan pada tahun yang akan datang. Anggaran beban operasional memuat mengenai rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh perusahaan dan rencana beban yang akan dikeluarkan pada periode anggaran tertentu. Berdasarkan sumber daya yang dimiliki oleh pihak perusahaan.

Anggaran beban operasional berfungsi sebagai tolak ukur didalam pelaksanaan dan pengendalian agar pencapaian tujuan perusahaan lebih efektif.

2.4.2. Anggaran Beban Operasional Sebagai Alat Perencanaan

Anggaran beban operasional merupakan alat yang berguna bagi perusahaan dalam melaksanakan perencanaan. Anggaran beban operasional harus mencerminkan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Menurut Prof. Dr. Sukanto Reksohadiprojo dalam buku **Dasar-dasar Manajemen**, dijelaskan:

Perencanaan adalah penentuan segala sesuatu sebelum dilakukan kegiatan-kegiatan fungsi perencanaan manajer meliputi usaha pemilihan berbagai alternatif tujuan, strategi. Kebijakan serta taktik yang akan dijalankan. Jelas usaha tersebut merupakan pengambilan keputusan yang mempengaruhi jalannya perusahaan di waktu yang akan datang. (Reksohadiprojo;1995; hal 21)

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah proses untuk menentukan kerangka kerja yang akan dilakukan oleh suatu organisasi dimasa depan.

Anggaran beban operasional sebagai alat perencanaan karena anggaran merupakan suatu rencana yang dituangkan kedalam tulisan berupa angka-angka, secara formal untuk diketahui oleh bagian lain dalam perusahaan. Anggaran dapat merencanakan factor beban yang akan dikeluarkan sehingga semua kegiatan dalam perusahaan dapat terarah dengan baik, dan memberikan target-target yang harus dicapai oleh perusahaan di waktu yang akan datang.

2.4.3. Anggaran Beban Operasional Sebagai Alat Pengendalian

Pengendalian pada dasarnya adalah proses membandingkan antara rencana yang sudah digariskan dan pelaksanaan yang sesungguhnya agar hasil yang diharapkan dapat tercapai, dan apabila ada penyimpangan maka penyimpangan tersebut harus dievaluasi, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya. Tujuan pengendalian adalah untuk mengetahui tingkat efisiensi dan tingkat efektifitas dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Arief Suadi, Ph. D, dalam buku **Sistem Pengendalian Manajemen**, dijelaskan bahwa : **“Pengendalian adalah proses untuk membuat sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya”**.

Sedangkan menurut Henry Simamora dalam bukunya **Akuntansi Manajemen**, menyatakan bahwa:

Pengendalian beban adalah perbandingan kinerja actual dengan kinerja standar, penganalisaan selisih-selisih yang timbul guna mengidentifikasi penyebab-penyebab yang dapat dikendalikan, dan mengambil tindakan lanjut untuk membenahi dan menyesuaikan. (Simamora;1999; hal 301)

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pengendalian beban dilakukan untuk membandingkan antara beban yang sesungguhnya dengan yang dianggarkan.

Pengendalian beban berfungsi untuk memberikan umpan balik kepada manajemen mengenai konsumsi sumber daya dalam pelaksanaan rencana kegiatan. Perbandingan dan analisis beban sesungguhnya dengan beban yang dianggarkan memberikan informasi bagi manajemen untuk memungkinkan mereka dalam mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi dari rencana kegiatan yang dapat digunakan oleh manajemen sebagai dasar untuk melakukan tindakan koreksi.

2.5. Manfaat Anggaran Beban Operasional Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Beban Operasional

Suatu sistem anggaran yang baik harus dapat dihubungkan dengan perencanaan dan pengendalian, perencanaan yang baik tanpa pengendalian yang efektif berakibat memboroskan dana dan waktu. Sebaliknya, tanpa perencanaan tidak dapat dilakukan pengendalian ke arah tujuan yang ingin dicapai.

Anggaran beban operasional merupakan alat yang berguna bagi perusahaan dalam melaksanakan perencanaan, menyajikan penilaian kinerja, serta mendorong adanya komunikasi di dalam organisasi agar semua bagian dapat saling menunjang, bekerja sama dengan baik untuk menuju sasaran yang ditetapkan. Anggaran beban operasional harus mencerminkan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan.

Anggaran beban operasional sebagai alat pengendalian karena anggaran yang sudah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta di dalam penyusunan anggaran tersebut. Setiap beban yang dikeluarkan harus disesuaikan dengan anggaran yang telah ditentukan sebelumnya sehingga kegiatan perusahaan lebih terarah.

Pengendalian berfungsi untuk memberikan umpan balik kepada manajemen mengenai konsumsi sumber daya dalam pelaksanaan rencana kegiatan, sehingga dapat diketahui besarnya dana yang digunakan oleh perusahaan dan dapat dilakukan penilaian terhadap kegiatan yang telah dijalankan. Dalam suatu kegiatan operasional suatu perusahaan mungkin terjadi penyimpangan dari apa yang diharapkan. Maka dalam hal ini pengendalian akan mengusahakan agar penyimpangan yang terjadi tidak terlalu besar. Pengendalian beban dapat dilakukan dengan cara menyusun anggaran beban yang jumlahnya harus sedekat mungkin dengan beban yang sesungguhnya.

Sistem pengendalian dalam suatu organisasi merupakan penilai yang mengevaluasi program kerja dari suatu kegiatan yang biasanya berhubungan dengan standar tertentu dari perusahaan dan

mengidentifikasi kegiatan dan kondisi yang menyimpang dari rencana perusahaan yang telah disusun sebelumnya oleh pihak perusahaan.

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Obyek Penelitian

Dalam penulisan skripsi ini yang menjadi obyek penelitian adalah anggaran beban operasional yang dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai keefektifan perencanaan dan pengendalian beban operasional. Penulis mengadakan penelitian secara langsung pada Pelabuhan Indonesia II

3.2. Metode Penelitian

Pengumpulan data meliputi data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh dengan wawancara dan observasi secara langsung. Wawancara dilakukan dengan pihak-pihak yang terkait yaitu pada bagian anggaran untuk memperoleh penjelasan-penjelasan secara singkat dari pembimbing operasional perusahaan. Sedangkan observasi merupakan kegiatan pengumpulan data dengan melakukan pengamatan langsung dan mencatat semua hasil pengamatan secara cermat.

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari buku-buku yang dijadikan sebagai literature yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Selain itu penulis juga mempelajari dokumen-dokumen perusahaan yang dapat menunjang penelitian tersebut.

3.2.1. Desain Penelitian

Untuk melaksanakan penelitian ini diperlukan rancangan atau desain penelitian yang mencakup

1) Tujuan Studi

Tujuan studi dalam penelitian ini adalah deskriptif. dengan tujuan untuk memperoleh gambaran tentang keadaan, fakta-fakta yang terpercaya serta hubungan antara anggaran beban operasional terhadap tingkat pengendalian beban operasional.

2) Type Penelitian

Type Penelitian ini adalah korelasi. Tujuannya yaitu untuk mengetahui pengaruh anggaran beban operasional terhadap perencanaan dan pengendalian beban operasional serta untuk mengetahui hubungan antara kedua variabel tersebut.

3) Unit Analisis

unit analisis penelitian ini adalah bagian anggaran pada Pelabuhan Indonesia II Jakarta yang berlokasi di jalan Pasoso No. 1 Tanjung Priok, Jakarta 14310.

3.2.2. Operasional Variabel

MANFAAT ANGGARAN BEBAN OPERASIONAL SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BEBAN OPERASIONAL

NO	VARIABEL	KONSEP	DIMENSI	INDIKATOR	UKURAN	SKALA
1.	Anggaran beban operasional	Merupakan rencana pengeluaran beban untuk kegiatan-kegiatan rutin perusahaan dalam periode tertentu, umumnya satu tahun.	<p>a. Anggaran beban personal</p> <p>b. Anggaran beban bahan</p> <p>c. Anggaran beban operasi dan pemeliharaan</p> <p>d. Anggaran beban administrasi dan umum</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beban gaji pegawai ▪ Beban tunjangan jabatan ▪ Beban lembur ▪ Beban tunjangan pajak ▪ Beban bahan bakar ▪ Beban bahan pelumas ▪ Beban medis ▪ Beban pemeliharaan kapal ▪ Beban pemeliharaan peralatan ▪ Beban penyusutan ▪ Beban operasi ▪ Beban perlengkapan ▪ Beban rupa-rupa ▪ Beban rapat ▪ Beban promosi ▪ Beban bantuan sosial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jumlah beban gaji pegawai ▪ Jumlah beban tunjangan jabatan ▪ Jumlah beban lembur ▪ Jumlah beban tunjangan pajak ▪ Jumlah beban bahan bakar ▪ Jumlah bahan pelumas ▪ Jumlah beban medis ▪ Jumlah beban pemeliharaan kapal ▪ Jumlah beban pemeliharaan peralatan ▪ jumlah beban penyusutan ▪ jumlah beban operasi ▪ jumlah beban perlengkapan ▪ jumlah beban rupa-rupa ▪ jumlah beban rapat ▪ jumlah beban promosi ▪ jumlah beban bantuan sosial 	R A S I O

			e. Anggaran Beban Asuransi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beban sumbangan dana pensiun ▪ Beban asuransi kapal ▪ Beban kecelakaan kerja ▪ Beban kendaraan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jumlah beban sumbangan dana pensiun ▪ Jumlah beban asuransi kapal ▪ Jumlah beban kecelakaan kerja ▪ Jumlah beban kendaraan 	R A S I O
2	Alat perencanaan	Sarana untuk menerapkan anggaran-anggaran utama yang akan dijalankan perusahaan dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki	<p>a. Informasi masa lalu</p> <p>b. Keadaan ekonomi</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mempengaruhi kemajuan perusahaan ▪ Mempengaruhi kenaikan suku bunga 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realisasi beban operasional tahun lalu ▪ Tingkat inflasi 	Rasio Rasio
	Pengendalian Beban Operasional	Merupakan proses yang digunakan oleh manajemen dengan cara membandingkan antara hasil yang sesungguhnya dengan rencana yang telah ditetapkan	<p>a. Pengawasan terhadap pengeluaran beban</p> <p>b. Membandingkan anggaran dan realisasi</p> <p>c. Tindakan koreksi</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengeluarkan beban operasional sesuai dengan anggaran ▪ Meminimalkan pengeluaran beban operasional ▪ Membandingkan rencana yang digariskan dengan pelaksanaan yang sesungguhnya ▪ Melakukan tindakan perbaikan dari penyimpangan yang terjadi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tingkat kesesuaian ▪ Tingkat kesesuaian ▪ Realisasi beban personal ▪ Realisasi beban bahan bakar ▪ Realisasi beban operasi & pemeliharaan ▪ Realisasi beban administrasi & umum ▪ Tingkat kesesuaian 	Nominal Rasio Nominal

3.2.3. Metode Penarikan Sampel

Metode Penarikan sampel yang digunakan adalah metode penarikan sampel non probabilitas, dengan mengambil sampel data laporan anggaran beban operasional dari tahun 2001 s.d 2002 untuk Variabel Independen (anggaran beban operasional) dan Variabel Dependen (pertencanaan dan pengendalian beban operasional) pada bagian anggaran.

3.2.4. Prosedur Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penulisan ini diperoleh dengan cara sebagai berikut:

1) Penelitian Kepustakaan (*Library Reseach*), yaitu:

Suatu penulisan yang dilakukan untuk mendapatkan informasi dan landasan teori yang dipakai sebagai dasar perumusan masalah dengan cara mempelajari literaturè yang erat kaitannya dengan masalah yang teliti.

2) Penelitian Lapangan (*Field Reseach*), yaitu:

Pengumpulan data dalam melakukan pengamatan langsung pada objek penelitian yaitu pada Pelabuhan Indonesia II.

Adapun cara yang digunakan adalah dalam bentuk:

(1) Wawancara

Penulis melakukan tanya jawab secara langsung dengan pihak-pihak yang terkait dengan perusahaan yaitu dengan bagian

anggaran, hal ini dilakukan untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang perusahaan secara keseluruhan.

(2) Kuisisioner

Membuat daftar pertanyaan untuk melengkapi data yang dibutuhkan oleh penulis, daftar pertanyaan ini diajukan pada bagian anggaran. pertanyaan yang diajukan mengenai anggaran beban operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian beban operasional. pertanyaan tersebut terdiri dari:

- 1) 25 pertanyaan mengenai anggaran beban operasional
- 2) 7 pertanyaan mengenai realisasi beban operasional
- 3) 5 pertanyaan mengenai pengendalian beban operasional

(3) Observasi

Penulis melakukan peninjauan langsung perusahaan dan mengikuti secara langsung pelaksanaan kegiatan yang berhubungan dengan masalah yang diangkat dengan cara mempelajari secara langsung data-data tertulis dan menganalisis dokumen yang terkait dengan perusahaan.

3.2.5. Metode Analisis

Pada penelitian ini, metode analisis yang penulis lakukan yaitu dengan menggunakan analisis varians atau analisis penyimpangan. Analisis ini dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran dengan realisasinya.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Profil Perusahaan

4.1.1. Sejarah Singkat PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II

PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II sebelumnya bernama PT Perusahaan Umum (Perum) Pelabuhan Indonesia II didirikan berdasarkan peraturan Pemerintah No. 15 Tahun 1983 tanggal 30 April 1983 juncto Peraturan Pemerintah No. 5 Tahun 1985 tanggal 5 Februari 1985.

Pada tahun 1988, Perusahaan Umum Pelabuhan Indonesia II mengadakan restrukturisasi organisasi yang diatur dengan Keputusan Menteri Perhubungan No. KM. 5 Tahun 1988 tanggal 8 Februari 1988.

Keputusan Menteri Perhubungan No. HK. 601/ 28 phb-89 tanggal 26 Juli 1989 dan Keputusan Direksi PT Pelabuhan Indonesia II No. OT. 69 / 2 / 2 / pp. II – 89 tanggal 9 oktober 1989 menetapkan bahwa Pengelolaan Pelabuhan Umum di Lingkungan Pelabuhan II dibagi menjadi 13 (tiga belas) cabang pelabuhan dan 2 (dua) Unit Pelaksanan Teknis yaitu Unit Rumah Sakit Tugu dan Balai Pendidikan dan Latihan, sedangkan untuk pelabuhan kecil berstatus kawasan dikelola oleh cabang pelabuhan terdekat. Hal ini ditujukan pula untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan perusahaan. Kemudian dengan Keputusan Direksi

Pelabuhan II No. HK. 56 / 518 / PP. II-91 tanggal 4 Juni 1991 dilanjutkan pula dengan pemisahan manajemen.

Dalam perkembangan selanjutnya, berdasarkan peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 57 tahun 1991 tanggal 19 Oktober 1991 tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Umum (Perum) Pelabuhan II menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Pelabuhan Indonesia II, satu dan lain sebagaimana dinyatakan pula dalam Anggaran Dasar yang dikukuhkan dengan Akta No. 3 tanggal 1 Desember 1992 dan diperbaiki dengan Akta No. 41 tanggal 26 April 1993 Keduanya dibuat dihadapan Imas Fatimah, SH. Notaris di Jakarta. Anggaran Dasar tersebut telah disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan keputusan No. C2 - 4754 HT. 01. 01. Th. 93 tanggal 17 Juni 1993 dan telah didaftarkan di Kepaniteraan pengadilan Negeri Jakarta Utara dibawah No. 68 / LEG / 1994 tanggal 31 Januari 1994.

Dengan dialihkannya bentuk Perusahaan Umum (Perum) Pelabuhan II menjadi perusahaan Perseroan (Persero), maka Perusahaan Umum (Perum) Pelabuhan II dinyatakan bubar pada saat pendirian Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Pelabuhan Indonesia II dengan ketentuan bahwa segala hak dan kewajiban, kekayaan, serta pegawai perusahaan umum (Perum) Pelabuhan II yang ada pada saat pembubarannya beralih kepada perusahaan perseroan (Persero) PT. Pelabuhan Indonesia II termasuk pelabuhan-pelabuhan cabangnya.

Kronologis perubahan tersebut secara garis besar adalah sebagai berikut :

❖ 1960 – 1963

Pengelolaan Pelabuhan umum dilakukan oleh Perusahaan Negara (PN) Pelabuhan I s.d VIII berdasarkan Undang-undang Nomor 19 Prp Tahun 1960.

❖ 1964 – 1969

Aspek komersial dari pengelolaan pelabuhan tetap dilakukan oleh PN Pelabuhan, tetapi kegiatan operasional pelabuhan dikoordinasi oleh Lembaga Pemerintah yang disebut Port Authority.

❖ 1969 – 1983

Pengelolaan masing-masing pelabuhan umum dilakukan oleh Badan Pengusahaan Pelabuhan (BPP) berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 1 Tahun 1969, Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 1969 PN pelabuhan dibubarkan dan lembaga Port Authority diganti Pengelola oleh BPP.

❖ 1983 – 1992

Pengelolaan pelabuhan umum dibedakan antara pelabuhan umum yang diusahakan. Pengelolaan pelabuhan umum yang diusahakan oleh Perusahaan Umum (Perum) Pelabuhan, sedangkan pengelolaan pelabuhan umum yang tidak diusahakan dilakukan oleh Unit Pelaksana Teknis Direktorat

Jendral Perhubungan Laut sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 1983.

❖ 1992 – Sampai Sekarang

Perubahan status PERUM Pelabuhan II menjadi PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia II sesuai peraturan pemerintah Nomor 57, tanggal 19 Oktober 1991, dan dikukuhkan dengan Akta Pendirian Perusahaan Nomor 3 oleh Notaris Imas Fatimah Sarjana Hukum di Jakarta pada tanggal 1 Desember 1992.

Peningkatan status perusahaan dari perum pelabuhan II menjadi PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia II merupakan suatu kepercayaan dari Pemerintah, didasarkan pada pertimbangan keberhasilan manajemen meningkatkan pengelolaan pelabuhan-pelabuhan yang diusahakan oleh perusahaan selama ini.

4.1.2. Struktur Organisasi dan Penjabaran Tugas

Menyadari akan pentingnya organisasi bagi perusahaan baik sebagai wadah dimana kegiatan-kegiatan administrasi dijalankan maupun sebagai rangkaian hirarki antara orang-orang dalam suatu ikatan formal. Maka diperlukan suatu tata susunan atau struktur organisasi yang sesuai dengan sistem yang berlaku di perusahaan yang bersangkutan. Struktur organisasi merupakan rangka susunan yang mengvisualisasikan hubungan dalam bentuk koordinasi atau tanggungjawab.

Untuk menunjang kelancaran usaha dan bekerjanya sistem organisasi perusahaan dengan baik maka diperlukan struktur organisasi bagi perusahaan tersebut. Struktur organisasi Staf dimana perintah dan wewenang berjalan dari puncak pimpinan kepada bawahannya dan pertanggungjawabannya dari bawahan keatas masing-masing.

Susunan organisasi PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Jakarta Tingkat Pusat terdiri dari :

1) Direksi, mempunyai tugas :

Perencanaan dan pengelolaan kegiatan perusahaan secara umum, pengembangan sarana dan prasarana pelabuhan, pengembangan organisasi dan manajemen pada perusahaan, pengawasan pada PT. Pelabuhan Indonesia

2) Direktorat yang ada sebagai berikut :

- (1) Direktorat Keuangan yang dipimpin oleh seorang Direktur Keuangan
- (2) Direktorat Usaha yang dipimpin oleh seorang Direktur Usaha
- (3) Direktorat Teknik yang dipimpin oleh seorang Direktur Teknik
- (4) Direktorat Personalia dan Administarsi Umum yang dipimpin oleh seorang Direktur Personalia dan Umum
Direktur mempunyai tugas untuk memberikan bahan masukan, pertimbangan dan saran-saran untuk menetapkan

kebijakan teknis atau keputusan Direksi, disamping sebagai anggota Direksi masing-masing Direktur bertugas pula memimpin keseluruhan kegiatan tatalaksana Direktorat yang dipimpinnya.

Untuk kelancaran pelaksanaan tugas, Direksi dibantu oleh Satuan Pengawasan Intern dan Bagian Data dan Informasi yang semuanya bertanggungjawab kepada Direktur Utama.

Sesuai dengan penelitian kami pada Sub Direktorat Akuntansi Manajemen yang berada dibawah Direktorat Keuangan yang dipimpin oleh Kepala Sub Direktorat yang bertanggungjawab kepada Direktur Keuangan, bahwa selanjutnya hanya bagian keuangan.

Sedangkan fungsi dari Direktur Keuangan mempunyai tugas :

- ❖ Sebagai anggota Direksi.
- ❖ Pembinaan dan Pelaksanaan Pembukaan Verifikasi.
- ❖ Penyusunan hasil usaha berkala dan perhitungan tahunan.
- ❖ Pembinaan dan Pelaksanaan tata usaha keuangan dan perbendaharaan perusahaan.
- ❖ Pelaksanaan kegiatan-kegiatan lain sesuai dengan tugas dan wewenangnya.

Direktorat Keuangan membawahkan :

- (1) Sub Direktorat Akuntansi Manajemen
- (2) Sub Direktorat Perbendaharaan
- (3) Sub Direktorat Akuntansi Keuangan

(a) Sub Direktorat Akuntansi Manajemen

Sub direktorat akuntansi manajemen mempunyai tugas mengelola dan menyiapkan Program Kerja Pembinaan, menyusun, melaksanakan pengendalian rencana kerja dan kegiatan peranggaran, akuntansi biaya, pembelanjaan serta pembinaan pengusaha lemah dan koperasi.

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut Sub Direktorat Akuntansi Manajemen mempunyai fungsi :

- a. Menyusun rencana kerja manajemen dan rencana kerja kegiatan meliputi :
 - a) Penyiapan pembinaan, perencanaan, penyusunan dan pengendalian rencana kerja dan anggaran perusahaan serta penyusunan laporan, realisasi anggaran perusahaan.
 - b) Penyiapan pembinaan, penyusunan, pelaksanaan dan pengendalian akuntansi biaya serta penyiapan evaluasi usulan penghapusan aktiva tetap, inventaris dan persediaan serta analisa biaya untuk mengambil keputusan.
 - c) Penyiapan pembinaan, perencanaan, analisa dan evaluasi kegiatan pembelanjaan perusahaan.
 - d) Penyiapan pembinaan, perencanaan, pelaksanaan serta pengendalian rencana kerja dan anggaran pembinaan Pengusaha Ekonomi Lemah dan Koperasi.

- b. Menjabarkan tugas-tugas tersebut di atas kedalam berbagai kegiatan kerja, berdasarkan struktur pembukuan
- c. Mengatur / mengumpulkan data / dokumen keuangan baik kepentingan proses kegiatan lanjutan dengan Sub Direktorat dan Biro lainnya atau pun bagi kepentingan analisa dan evaluasi.

Sesuai dengan struktur organisasi, Sub Direktorat Akuntansi Manajemen ini membawahi :

- (1) Seksi Anggaran
- (2) Seksi Akuntansi Biaya
- (3) Seksi Pembelian
- (4) Seksi Pembinaan pengusaha Ekonomi Lemah dan Koperasi

(1) Kepala Seksi Anggaran

a) Mempunyai Tugas Pokok

Membantu Kepala Sub Direktorat Akuntansi Manajemen dalam penyiapan bahan dan mengkoordinasikan kegiatan penyusunan RKA, pengendalian anggaran dan analisa realisasi anggaran serta pengadministrasian pelaksanaan RKA Kantor Pusat

b) Fungsi / Uraian Tugas

Untuk terselenggaranya tugas pokok tersebut secara efektif dan efisien, perlu dilaksanakan fungsi-fungsi sebagai berikut :

- 1) Melaksanakan tugas-tugas pekerjaan sebagai penjabaran pelaksanaan rencana kerja manajemen dan rencana kerja operasional secara rinci dan terarah, meliputi :
 - ❖ Menyiapkan bahan-bahan yang berkaitan dengan penyusunan anggaran Kantor Pusat
 - ❖ Mengkoordinasikan kegiatan pembahasan RKA
 - ❖ Mengevaluasi pelaksanaan anggaran Kantor Pusat
 - ❖ Mengajukan usulan alternatif pemecahan masalah / rekomendasi atas masalah-masalah yang berkaitan dengan RKA Kantor Pusat
 - ❖ Mengevaluasi laporan realisasi RKA Cabang-cabang Pelabuhan UPT
 - ❖ Memberikan masukan / usulan alternatif pemecahan masalah atas permasalahan yang dihadapi di Cabang-cabang

Pelabuhan / UPT dalam rangka pelaksanaan
RKA

- 2) Membuat usulan / masukan yang berkaitan dengan pelaksanaan program kerja Seksi Anggaran serta penyiapan dan penyusunan laporan sebagai gambaran pelaksanaan pekerjaan kepada Kepala Sub Direktorat Akuntansi Manajemen

4.1.3. Aktivitas Perusahaan

Pelabuhan Indonesia II bertujuan untuk melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program Pemerintah di bidang Ekonomi dan Pembangunan serta untuk memupuk keuntungan bagi Pelabuhan Indonesia II dengan menyelenggarakan usaha jasa kepelabuhan dan usaha-usaha lainnya yang mempunyai hubungan dengan usaha tersebut.

Untuk mencapai tujuan tersebut, PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II menyediakan dan mengusahakan fasilitas sebagai berikut :

- ❖ Perairan dan kolam pelabuhan untuk lalu lintas pelayaran dan tempat kapal berlabuh.
- ❖ Pelayanan jasa pemanduan (pilotage) dan penundaan kapal keluar masuk pelabuhan, oleh gerak kapal dan kolam pelabuhan, serta jasa pemanduan dan penundaan kapal-

kapal yang melakukan pelayaran dari suatu pelabuhan kepelabuhan lainnya, serta jasa angkutan Bandar.

- ❖ Fasilitas untuk kapal bertambat dan melakukan bongkar muat barang, hewan, serta embarkasi dan debarkasi penumpang.
- ❖ Fasilitas pergudangan dan lapangan pemupukan barang untung menunjang peningkatan efisiensi bongkar muat barang dari dan ke kapal, serta untuk konsolidasi barang muatan.
- ❖ Terminal peti kemas untuk melayani peti kemas bongkar muat di pelabuhan.
- ❖ Terminal curah untuk melayani bongkar muat barang curah.
- ❖ Jasa pelayanan bongkar muat barang di terminal konvensional.
- ❖ Fasilitas terminal penumpang untuk melayani embarkasi dan debarkasi penumpang kapal laut.
- ❖ Fasilitas listrik, air minum, dan telepon untuk kapal dan umum dalam daerah lingkungan kerja pelabuhan.
- ❖ Lahan untuk industri, bangunan dan ruangan perkantoran umum.
- ❖ Fasilitas pelayanan Rumah Sakit untuk umum, serta pendidikan dan latihan Kepelabuhan.

- ❖ Menjalankan usaha lainnya yang mempunyai hubungan tersebut diatas, baik sendiri-sendiri maupun bersama-sama dengan badan-badan usaha lain.

Disamping berbagai kegiatan tersebut diatas, Pelabuhan Indonesia II mempunyai peluang yang cukup baik untuk mengembangkan kegiatan usaha lainnya yang mempunyai kaitan erat dengan kegiatan usaha yang telah ada saat ini, antara lain pengusahaan jasa transportasi, jasa informasi, pengelolaan konsolidasi barang dalam bentuk Cargo Distribution Center maupun Inland Container Depot dan lain-lain, baik yang diadakan sendiri oleh pelabuhan Indonesia II maupun yang diadakan melalui kerja sama usaha dengan mitra usaha lainnya.

4.2. Anggaran Beban Operasional Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian pada Pelabuhan Indonesia II

4.2.1. Proses Penyusunan dan Pelaksanaan Anggaran Beban Operasional

a. Proses Penyusunan Anggaran Beban Operasional

Penyusunan anggaran dilakukan dengan pendekatan, yaitu Top down approach dan Bottom up approach. Pendekatan secara Top down approach (pendekatan dari atas ke bawah) penyusunan anggaran ini dimulai dari penetapan program untuk tahun mendatang oleh atasan termasuk jumlah anggaran tanpa mengikut sertakan bawahannya, sedangkan Bottom up

approach yaitu dalam penyusunan anggaran ini, dimulai dengan menetapkan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang telah digariskan, atasan lalu mengadakan pembahasan atas usulan anggaran, sehingga terdapat kesepakatan atas anggaran yang disusun.

Penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penentuan peran setiap manajer dalam melaksanakan program-program kerja perusahaan. Anggaran beban operasional pada Pelabuhan Indonesia II berfungsi sebagai pedoman kerja yang dapat memberikan arah dan target-target yang harus dicapai oleh perusahaan pada masa yang akan datang. Anggaran beban operasional juga dijadikan sebagai batasan dalam mengeluarkan beban sehingga setiap pengeluaran yang akan dilakukan harus disesuaikan dengan anggaran yang telah disusun sebelumnya.

Sebelum menyusun anggaran, masing-masing bagian menentukan rencana yang akan dijalankan. Rencana tersebut disusun berdasarkan informasi masa lalu (realisasi anggaran tahun sebelumnya), kemudian dilakukan analisis SWOT untuk mengetahui kondisi perusahaan dan kondisi pesaing serta perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Dalam penyusunan anggaran, program-program diterjemahkan sesuai dengan tanggungjawab setiap manajer dalam melaksanakan program tersebut. Penyusunan anggaran

memerlukan kerja sama para manajer dari berbagai jenjang organisasi, unuk menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan sekaligus sebagai alat pengendalian.

Setelah anggaran disahkan, selanjutnya anggaran beban operasional tersebut diserahkan untuk dikomunikasikan pada bagian lainnya agar mereka memahami program yang akan dilaksanakan oleh PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Jakarta selama periode tersebut sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Setiap kantor Divisi yang terdiri dari divisi jasa, divisi kepanduan, divisi usaha terminal, divisi UTPK, divisi perc dan pengend. Opr, divisi property, divisi teknik, divisi keuangan SDM dan umum, divisi pelayanan pelanggan, general manager dan asisten general manager wajib melaksanakan dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan dengan berpedoman pada anggaran yang telah ditetapkan serta menyelenggarakan RKAP.

Revisi anggaran dapat terjadi apabila ada perubahan yang mengakibatkan bertambah atau berkurangnya anggaran pada masing-masing bagian dalam perusahaan.

Penyusunan anggaran pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II, dimulai dengan penyusunan kebijakan perusahaan yang mengacu pada analisis makro Ekonomi, dimana penyusunan anggaran beban operasional ini terdiri dari:

- 1) Informasi masa lalu, berupa realisasi beban pada tahun 2001.

Realisasi tersebut digunakan sebagai pembandingan untuk menentukan besarnya anggaran tahun 2000 dan 2001.

- 2) Tingkat inflasi

Inflasi merupakan salah satu indikator penting dalam menganalisis kegiatan perusahaan. Agar perusahaan dalam keadaan yang stabil maka tingkat inflasi yang ditetapkan sebesar 7% - 9%.

- 3) Nilai tukar rupiah terhadap dolar

Keadaan nilai tukar yang selalu berubah-ubah dapat mempengaruhi keadaan keuangan perusahaan dan para investor akan lebih tertarik untuk menanamkan modalnya pada perusahaan luar PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Jakarta dituntut untuk bisa mempertahankan nilai tukar pada tingkat tertentu yaitu sebesar 8000 – 9500 per 1 USD.

- 4) Pertumbuhan ekonomi ditetapkan sebesar 4,5% - 5,5%

Pertumbuhan ekonomi ini memberikan indikasi sejauhmana aktivitas perusahaan yang terjadi pada suatu periode tertentu telah menghasilkan tambahan pendapatan pada perusahaan.

Berdasarkan kebijakan perusahaan tersebut diatas, selanjutnya tim penyusunan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) yang bertugas menyusun Petunjuk Teknis

Penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKAP) yang disampaikan ke Cabang-cabang. Petunjuk teknis penyusunan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan yang antara lain memuat :

- a. Analisis Kondisi: Ekonomi Indonesia
- b. Analisis Industri
- c. Proyeksi Rencana Kerja Anggaran Perusahaan Tahun 2003
- d. Asumsi, Sasaran Dan Kebijakan

a) Sasaran dibagi menjadi dua yaitu sasaran khusus dan sasaran umum

b) Kebijakan

Kebijakan yang digariskan manajemen dalam penyusunan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan

Berdasarkan Petunjuk Teknis tersebut diatas, selanjutnya masing-masing bagian yang ada menyusun anggaran, terdiri dari :

a) Anggaran Pendapatan Usaha adalah anggaran pendapatan yang diperkirakan akan dapat dicapai / diperoleh perusahaan dari kegiatan usaha pokok dalam periode tahun anggaran.

b) Anggaran Beban Usaha adalah anggaran yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk memperoleh pendapatan usaha.

c) Anggaran Pendapatan dan Biaya Lainnya adalah anggaran pendapatan diluar usaha pokok yang akan

diperoleh pada tahun anggaran, dan biaya uang menjadi beban tahun yang bersangkutan untuk memperoleh pendapatan tersebut, termasuk biaya penyelenggaraan Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi (PUKK).

- d) Anggaran Penelitian dan Pengembangan adalah anggaran yang diperlukan untuk meneliti, menemukan dan mengembangkan cara-cara atau metode pelayanan jasa dan kegiatan studi perencanaan pengembangan fasilitas / peralatan-peralatan pelabuhan dalam mengantisipasi kebutuhan permintaan jasa pelabuhan.
- e) Anggaran Sumber Daya Manusia adalah anggaran yang dibutuhkan untuk pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam periode tahun anggaran, termasuk anggaran penambahan atau pengurangan jumlah pegawai, peningkatan kualitas dan kesejahteraan pegawai.
- f) Anggaran Investasi adalah anggaran yang diperlukan untuk program penanaman modal dalam bentuk fisik atau non fisik yang dilaksanakan untuk meningkatkan kemampuan dan hasil usaha perusahaan.

g) Anggaran Penyertaan adalah anggaran untuk penyertaan modal pada anak perusahaan maupun perusahaan patungan yang disajikan menurut unit perusahaan dimana dilaksanakan penyertaan.

Berdasarkan Petunjuk Teknis Penyusunan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP), kemudian masing-masing Cabang Pelabuhan menyusun usulan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan yang disampaikan ke Kantor Pusat.

Atas usulan masing-masing Rencana Kerja Anggaran Perusahaan tersebut, di Tingkat Pusat dilakukan pembahasan sebagai berikut :

- 1) Pembahasan dan pembenahan usulan RKAP cabang pelabuhan oleh tim dan sum tim.
- 2) Penyusunan draft usulan RKAP konsolidasi PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia II Jakarta dan pembahasan oleh sum tim.
- 3) Pembahasan draft usulan RKAP konsolidasi oleh tim (Direksi) dan pembenahan.
- 4) Pembahasan usulan RKAP konsolidasi dengan DEKOM dan pembenahan.
- 5) Penyampaian usulan RKAP konsolidasi PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Jakarta ke kantor MENEG BUMN.

- 6) Pra RUPS usulan RKAP.
- 7) Pembentukan usulan RKAP konsolidasi PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Jakarta.
- 8) RUPS RKAP PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Jakarta.
- 9) Penjabaran RKAP PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Jakarta ke triwulan.
- 10) Penerbitan SK Direksi tentang RKAP.

Berdasarkan uraian tersebut diatas terlihat bahwa proses penyusunan anggaran yang dilakukan oleh PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II dilakukan secara bottom up, yang melibatkan bagian-bagian / unit kerja yang ada dalam perusahaan.

b. Pelaksanaan Anggaran Beban Operasional

Pelaksanaan anggaran beban operasional dilaporkan secara berkala setiap triwulan yaitu : triwulan I (Januari – maret), triwulan II (April –Juni), triwulan III (Juli – September) dan triwulan IV (Oktober – Desember).

Laporan pelaksanaan kegiatan yang disusun terdiri dari :

1. Laporan Intern

Laporan intern adalah laporan yang disusun dan disampaikan oleh Kantor Pusat / Cabang Pelabuhan / Unit Pelaksana Teknis Kepada Direksi, yang dimaksudkan untuk

mengetahui pencapaian target Rencana Kerja dan Anggaran, yang penyusunan dan penyampaiannya dilaksanakan secara berkala terdiri dari :

a) Laporan Bulanan

Adalah laporan yang disusun dan disampaikan secara bulanan oleh Kantor Pusat / Cabang Pelabuhan / Unit Pelaksana Teknis kepada Direksi selambat-lambatnya tanggal 10 bulan berikutnya.

b) Laporan Triwulan

Adalah laporan yang disusun dan disampaikan secara triwulanan oleh Kantor Pusat / Cabang Pelabuhan / Unit Pelaksana Teknis kepada Direksi yang merupakan akumulasi dari laporan bulanan sampai dengan bulan ke tiga dari masing-masing triwulan ditambah dengan realisasi Program Kegiatan Manajemen dan Rencana Kerja Operasional

2. Laporan Ekstern

laporan ekstern adalah laporan yang disusun dan disampaikan oleh Direksi kepada Pimpinan Departemen Perhubungan sebagai penanggungjawaban sementara atas pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan yang telah ditetapkan / disahkan Menteri Perhubungan dan disampaikan secara berkala yang terdiri dari :

a) Laporan Triwulan

- 1) Laporan Triwulan I, II, III harus sudah disampaikan kepimpinan Departemen Perhubungan setiap triwulan paling lambat I (satu) bulan setelah triwulan berakhir, dan triwulan ke IV selambat-lambatnya I (satu) bulan setelah tahun anggaran berakhir.
- 2) Laporan realisasi anggaran harus mencerminkan keadaan yang sebenarnya dari pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan, untuk itu realisasi anggaran laba – rugi, investasi dan kas adalah data keuangan yang telah dicatat secara formal dalam media keuangan (data Akuntansi).
- 3) Laporan Triwulan memuat realisasi Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan secara keseluruhan, yang meliputi :
 - a) Realisasi Program Kegiatan Manajemen
 - b) Realisasi Rencana Kerja Operasional
 - c) Realisasi Rencana sumber Daya manusia
 - d) Realisasi Rencana Kekuatan Alat Produksi
 - e) Realisasi Rencana Produksi Jasa
 - f) Realisasi anggaran Laba – rugi
 - g) Realisasi Anggaran Investasi

- 4) Realisasi Anggaran Kas
- 5) Dalam Laporan Triwulan perlu disampaikan pula permasalahan dan hambatan serta sasaran tindak lanjut.
- 6) Laporan realisasi Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Triwulan harus dilengkapi penjelasan deviasi yang mencapai 10% di atas dan di bawah target yang ditetapkan.

b. Laporan Tahunan

Adalah laporan yang disusun dan disampaikan oleh Direksi kepada Pimpinan Departemen Perhubungan secara tahunan yang merupakan akumulasi dari laporan triwulan.

Dari tiap bagian tersebut masing-masing manajer bertanggung jawab untuk melaksanakan program kerja untuk mencapai tujuan perusahaan dan berusaha meminimalkan beban tanpa mengurangi kualitas pelayanan kepada konsumen, karena salah satu program kerja PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Jakarta adalah memberikan pelayanan yang terbaik dengan biaya yang cukup rendah, dan hal itulah yang harus dilakukan oleh seorang manajer yang baik serta harus mampu untuk melakukan evaluasi apabila terjadi penyimpangan terhadap anggaran beban operasional dan tentu saja tidak

terlepas dari kerja sama antar pegawai PT (Persero) itu sendiri.

Evaluasi Kegiatan Operasional PT (Persero)
Pelabuhan Indonesia II, meliputi :

a) Trafik, meliputi :

(1) Kunjungan Kapal

Menggambarkan jumlah Unit dan Grt yang berkunjung meliputi kapal pelayaran luar negeri, pelayaran dalam negeri, pelayaran rakyat, pelayaran perintis dan kapal Negara / tamu sampai dengan periode berjalan dan dibandingkan dengan anggarannya. Kemudian dibandingkan pula dengan kunjungan kapal tahun sebelumnya dan selanjutnya diuraikan faktor-faktor yang mendasari adanya kenaikan atau penurunan kunjungan kapal.

(2) Arus Barang

Menggambarkan arus barang pada tahun berjalan yang dibandingkan dengan anggarannya, kemudian dibandingkan pula dengan realisasi arus barang pada tahun sebelumnya dan selanjutnya diuraikan faktor-faktor yang mendorong adanya kenaikan atau

penurunan arus barang dimaksud untuk rencana tahun yang akan datang.

(3) Arus Petikemas

Menggambarkan arus petikemas pada Cabang-cabang dan Unit Terminal Petikemas tahun berjalan yang dibandingkan dengan anggarannya, kemudian dibandingkan pula dengan realisasi arus petikemas pada tahun sebelumnya dan selanjutnya diuraikan faktor-faktor yang mendorong adanya kenaikan atau penurunan arus petikemas dimaksud untuk rencana tahun yang akan datang.

(4) Arus Penumpang

Menggambarkan arus penumpang pada tahun berjalan yang dibandingkan dengan anggarannya, kemudian dibandingkan pula dengan realisasi arus penumpang pada tahun sebelumnya dan selanjutnya diuraikan faktor-faktor yang mendorong adanya kenaikan atau penurunan arus penumpang dimaksud untuk rencana tahun yang akan datang.

Jadi anggaran beban operasional menunjukkan rencana operasi atau kegiatan perusahaan pada tahun yang akan datang. Anggaran beban operasional memuat

mengenai rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh perusahaan dan rencana beban yang akan dikeluarkan pada periode anggaran tertentu. Berdasarkan sumber daya yang dimiliki oleh pihak perusahaan.

Anggaran beban operasional berfungsi sebagai tolok ukur di dalam pelaksanaan dan pengendalian agar pencapaian tujuan perusahaan lebih efektif.

4.2.2. Anggaran Beban Operasional Sebagai Alat Perencanaan

Dalam pelaksanaan program kerja tahun 2003 PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II berpedoman pada anggaran yang telah disusun untuk suatu periode tertentu sebagai dasar pembiayaan kegiatan operasional perusahaan.

Anggaran beban operasional yang telah disyahkan selanjutnya digunakan sebagai acuan operasional dari masing-masing divisi (11 divisi) pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II. Anggaran beban operasional masing-masing divisi sebagaimana pada table 4.1. sebagai berikut :

Table 4.1. Anggaran Beban Operasional
PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II
Tahun 2002 dan 2003
(Dalam Ribuan Rupiah)

Keterangan	2002	2003
Divisi Jasa	6.424.927	7.640.721
Divisi Kepanduan	10.648.954	12.319.008
Divisi Usaha Terminal	2.761.857	1.608.244
Divisi UPTK	5.224.232	5.873.076
Divisi Perenc. & Pengend. Opr	8.478.705	10.779.080
Divisi Properti	3.644.116	3.736.552
Divisi Teknik	37.136.601	30.622.101
Divisi Keuangan	19.864.714	29.961.594
Divisi SDM dan Umum	39.619.084	44.991.175
Divisi Pelayanan pelanggan	6.824.239	4.568.995
General Manager & Asisten GM	22.116.305	23.156.358
Total anggaran	162.725.734	175.256.904

Sumber PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Jakarta

Dalam tabel 4.1. diatas masing-masing Divisi pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II telah menyusun anggaran beban operasional yang digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan program kerja.

Anggaran beban operasional masing-masing divisi dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Divisi Jasa

Divisi jasa untuk tahun 2002 dan 2003 masing-masing mendapat anggaran sejumlah Rp. 6.424.927 dan Rp. 7.640.721, atau mengalami kenaikan sebesar 19.36% dari tahun 2002. Rincian anggaran divisi jasa sebagaimana pada tabel 4.2.

**Tabel 4.2. Anggaran Divisi Jasa
PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Jakarta
Tahun 2002 – 2003
(Dalam Ribuan Rupiah)**

No	Keterangan	Anggaran	
		2002	2003
01	Manajer pelayana jasa	2.219.719	2.387.537
02	Beban dinas perenc & pengend	1.405.023	1.126.767
03	Beban dinas pel. Kapal & Barang	1.139.994	1.385.605
04	Beban dinas pel. Umum	1.545.329	1.892.251
05	Beban dinas usaha terminal	114.863	848.561
	Total	6.424.927	7.640.721

Sumber PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Jakarta

2) Divisi Kepanduan

Divisi kepanduan untuk tahun 2002 dan 2003 masing-masing mendapat anggaran sejumlah Rp. 10.648.954 dan Rp. 12.319.008, atau mengalami kenaikan sebesar 6.58% dari tahun 2002. Rincian anggaran divisi kepanduan dapat dilihat pada tabel 4.3.

**Table 4.3. Anggaran Divisi Kepanduan
PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Jakarta
Tahun 2002 – 2003
(Dalam Ribuan Rupiah)**

No	Keterangan	Anggaran	
		2002	2003
01	Beban manager kepanduan	1.483.381	1.746.575
02	Beban dinas perenc & Pengend	0	0
03	Beban dinas pemanduan & tunda	2.312.250	2.614.179
04	Dinas perbaikan dan perawatan	1.713.171	1.683.790
05	Dinas telkom & administrasi	5.140.153	6.274.464
	Total	10.648.954	12.319.008

Sumber PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Jakarta

3) Divisi usaha terminal

Divisi usaha terminal untuk tahun 2002 dan 2003 masing-masing mendapat anggaran sejumlah Rp. 2.761.857 dan Rp. 1.608.244, atau mengalami kenaikan sebesar 19.58% dari tahun 2002. Rincian divisi usaha terminal dapat dilihat pada tabel 4.4

**Tabel 4.8. Anggaran Divisi Teknik
PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Jakarta
Tahun 2002 – 2003
(Dalam Ribuan Rupiah)**

No	Keterangan	Anggaran	
		2002	2003
1	Beban manager teknik & staf	3.522.520	4.459.492
02	Beban dinas perencanaan	5.742.579	5.110.096
03	Beban dinas penilikan teknik sipil	4.098.725	6.798.672
04	Beban dinas perl. Mesin listrik & A. apung	20.058.836	9.860.092
05	Beban dinas system informasi	3.713.941	4.393.748
	Total	37.136.601	30.622.101

Sumber PT(Persero) Pelabuhan Indonesia II Jakarta

8) Divisi Keuangan

Divisi keuangan untuk tahun 2002 dan 2003 masing-masing mendapat anggaran sejumlah Rp. 19.864.714 dan Rp. 29.961.594, atau mengalami kenaikan sebesar 26.92% dari tahun 2002. Rincian anggaran divisi keuangan dapat dilihat pada tabel 4.9.

**Tabel 4.9. Anggaran Divisi Keuangan
PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Jakarta
Tahun 2002 – 2003
(Dalam Ribuan Rupiah)**

No	Keterangan	Anggaran	
		2002	2003
01	Beban manager	3.225.061	3.884.020
02	Beban dinas anggaran & akuntansi	5.647.244	6.082.352
03	Beban dinas perbendaharaan	6.430.953	12.955.023
04	Beban pendapatan dan piutang	4.543.456	7.040.199
	Total	19.864.714	29.961.594

Sumber PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Jakarta

9) Divisi SDM dan Umum

Divisi SDM dan Umum untuk tahun 2002 dan 2003 masing-masing anggaran sejumlah Rp. 39.619.084 dan Rp. 44.991.175, atau mengalami kenaikan sebesar 7.27% dari tahun 2002. Rincian anggaran divisi sdm umum dapat dilihat pada tabel 4.10.

Tabel 4.10. Anggaran Divisi Keuangan
PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Jakarta
Tahun 2002 – 2003
(Dalam Ribuan Rupiah)

No	Keterangan	Anggaran	
		2002	2003
01	Beban manager SDM & umum	6.246.096	6.273.646
02	Beban dinas sumber daya manusia	6.177.544	8.399.353
03	Beban dinas adm umum & R. tangga	16.005.340	17.527.254
04	Beban dinas pengamanan & P. kebakaran	11.190.104	12.790.922
	Total	39.619.084	44.991.175

Sumber PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Jakarta

10) Pelayanan Pelanggan

Divisi pelayanan pelanggan untuk tahun 2002 dan 2003 masing-masing mendapat anggaran sejumlah Rp. 6.824.239 dan Rp. 4.568.995, atau mengalami kenaikan sebesar 38.10% dari tahun 2002. Rincian anggaran divisi pelayanan pelanggan dapat dilihat pada tabel 4.11

Tabel 4.11. Divisi Pelayanan Pelanggan
PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Jakarta
Tahun 2002 – 2003
(Dalam Ribuan Rupiah)

No	Keterangan	Anggaran	
		2002	2003
01	Beban manager pelayanan pelanggan	1.876.604	1.257.568
02	Beban dinas pel. Pelanggan & humas	3.315.700	1.313.187
03	Beban dinas hokum & klaim	516.274	428.828
04	Beban dinas system informasi	1.115.661	1.569.411
	Total	6.824.239	4.568.995

Sumber PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Jakarta

11) General Manager & Asisten GM

Sedangkan untuk general manager dan asisten GM untuk tahun 2002 dan 2003, masing-masing amendapat anggaran sejumlah Rp. 22.116.305 dan Rp. 23.156.358, atau mengalami kenaikan sebesar 16.08% dari tahun 2002. Rincian anggaran untuk

general manager dan asisten general manager dapat dilihat pada tabel 4.12.

**Tabel 4.12. General Manager & Asisten GM
PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Jakarta
Tahun 2002 – 2003
(Dalam Ribuan Rupiah)**

No	Keterangan	Anggaran	
		2002	2003
01	Beban GM & staf	16.647.413	17.060.292
02	Beban Deputy GM operasi	795.163	980.831
03	Beban AGM pengadaan & perbekalan	1.141.469	1.138.818
04	Beban AGM kendali mutu	3.532.260	3.976.417
	Total	22.116.305	23.156.358

Sumber PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Jakarta

Apabila terjadi kekurangan atau kelebihan dalam pelaksanaan anggaran selama tahun tersebut PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II akan melakukan revisi anggaran yang dilakukan sekali dalam setahun yaitu pada bulan Juni. Revisi anggaran dilakukan dalam usaha mendukung pelaksanaan operasi perusahaan.

4.2.3. Anggaran Beban Operasional Sebagai Alat Pengendalian Beban Operasional

Anggaran sebagai alat perencanaan juga dapat dijadikan sebagai alat pengendalian. Agar anggaran yang disusun dapat dijadikan sebagai alat pengendalian masing-masing bagian yang ada diwajibkan melakukan pengeluaran / beban secara tepat azas. Struktur dan proses pengendalian yang ada adalah sebagai berikut :

1) Pengorganisasian Pengendalian Pelaksanaan RKAP

Yang dimaksud pengorganisasian pengendalian pelaksanaan RKAP adalah organ fungsional / struktural yang bertanggungjawab pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan, perlu ditetapkan penanggungjawab atas pelaksanaan anggaran yang terdiri dari pejabat struktural perusahaan pada tingkat tertentu sesuai fungsi dan tanggungjawab dalam organisasi, yaitu :

- a. Penanggungjawab sasaran usaha adalah Direksi atau Kepala Cabang Pelabuhan / Kepala Unit Pelaksana.
- b. Penanggungjawab Program Kegiatan Manajemen
 - a) Penanggungjawab bidang pemasaran dan penjualan adalah para pejabat bidang usaha.
 - b) Penanggungjawab bidang produksi dan kualitas produk adalah para pejabat bidang usaha.
 - c) Penanggungjawab bidang keuangan dan akuntansi adalah para pejabat bidang keuangan.
 - d) Penanggungjawab bidang sistem dan organisasi dan pengembangan sumber daya manusia adalah para pejabat bidang personalia dan umum.
 - e) Penanggungjawab bidang penelitian dan pengembangan adalah para pejabat perencanaan dan pengembangan.

- f) Penanggungjawab bidang pelestarian lingkungan adalah para pejabat bidang teknik.
 - g) Penanggungjawab bidang investasi adalah para pejabat bidang teknik dan umum.
- c. Penanggungjawab Rencana Kerja Operasional adalah para pejabat bidang usaha dan teknik.
- d. Penanggungjawab Rencana Fisik
- a) Penanggungjawab rencana kerja sumber daya manusia adalah para pejabat bidang personalia dan umum.
 - b) Penanggungjawab rencana alat produksi adalah para pejabat bidang teknik.
 - c) Penanggungjawab rencana produksi jasa adalah para pejabat bidang usaha.
- e. Penanggungjawab Anggaran
- a) Penanggungjawab anggaran pendapatan adalah para pejabat bidang usaha dan keuangan.
 - b) Penanggungjawab anggaran beban adalah para pejabat tempat terjadinya beban dan para pejabat lain yang terkait:
 - (a) Beban pegawai adalah para pejabat tempat terjadinya beban.
 - (b) Beban bahan adalah para pejabat tempat terjadinya beban.

- (c) Beban pemeliharaan adalah para pejabat bidak teknik daan umum.
- (d) Beban penyusutan adalah Direksi.
- (e) Beban asuransi adalah para pejabat tempat terjadinya beban.
- (f) Beban sewa adalah para pejabat tempat terjadinya beban.
- (g) Beban administrasi kantor adalah para pejabat terjadinya beban.
- (h) Beban umum adalah para pejabat terjadinya beban.
- c) Penanggungjawab anggaran investasi adalah para pejabat bidang teknik, umum dan Datim.
 - (a) Penanggungjawab anggaran kas adalah para pejabat bidang keuangan.
 - (b) Penanggungjawab anggaran adalah beban penugasan adalah Direksi.
 - (c) Penanggungjawab program kegiatan dan rencana anggaran Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi adalah para pejabat bidang keuangan.

Anggaran beban operasional merupakan komitmen dari para pelaksana, oleh karena itu setiap bagian / unit yang ada berusaha untuk mentaati anggaran tersebut. Setiap beban yang akan dikeluarkan untuk melaksanakan kegiatan operasional harus disesuaikan dengan anggaran. Pengendalian beban

operasional dapat dilakukan dengan cara menyusun anggaran beban yang jumlahnya harus sedekat mungkin dengan beban yang sesungguhnya karena keefektifan pengendalian dapat diukur apabila manajemen mampu meminimalkan perbedaan antara anggaran dengan beban yang sesungguhnya.

2) Proses Pengendalian Pelaksanaan

a. Pengendalian ini dilakukan sebelum pelaksanaan

Pengendalian ini dilakukan oleh penanggungjawab anggaran agar senantiasa selalu berpedoman kepada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan yang telah ditetapkan. Bila dibutuhkan untuk efektivitas pengendalian, penanggungjawab keuangan dapat melaksanakan pengendalian anggaran.

b. Pengendalian selama pelaksanaan

Pengendalian ini dilaksanakan oleh masing-masing penanggungjawab anggaran selama periode pelaksanaan rencana kerja dan anggaran perusahaan.

c. Pengendalian setelah pelaksanaan

Pengendalian ini dilaksanakan dengan membandingkan anrta anggaran dengan realisasinya serta menmgambil langkah-langkah penyesuain.

Proses pengendalian beban operasional pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II, dilakukan dengan membandingkan antara anggaran beban operasional yang

telah disusun dengan pelaksanaan yang sesungguhnya, sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang terjadi. Penyimpangan tersebut digunakan sebagai dasar evaluasi untuk menilai kinerja dari bagian-bagian yang ada. Analisis Variance beban operasional dapat dilihat pada tabel 4.13. Sedangkan anggaran dan realisasi secara keseluruhan dapat dilihat pada lampiran 4

Tabel 4.13. Analisis Variance
PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Jakarta
Untuk tiap Fungsi Divisi
Tahun 2003

No	Keterangann	Anggaran	Realisasi	Selisih
1	Divisi Jasa	9.474.709	7.640.721	1.833.988
2	Divisi Kepanduan	13.186.004	12.319.008	866.996
3	Divisi Usaha Terminal	1.999.797	1.608.244	391.553
4	Divisi UTPK	6.408.935	5.873.076	535.859
5	Divisi Perc & Pengend. Opr	9.898.358	10.779.080	-880.722
6	Divisi Properti	3.375.878	3.736.552	-360.674
7	Divisi Teknik	33.295.640	30.622.101	2.673.539
8	Divisi Keuangan	23.607.466	29.961.594	-6.354.128
9	Divisi SDM & Umum	48.517.288	44.991.175	3.526.113
10	Divisi Pelayanan Pelanggan	7.380.856	4.568.995	2.811.861
11	General Manager & Ast. GM	27.592.425	23.156.358	4.436.067
	Total	184.737.356	175.256.904	9.480.452

Sumber PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Jakarta

Berdasarkan data pada tabel 4.13, dapat dilihat adanya selisih positif dan selisih negatif. Selisih positif menunjukkan bahwa beban operasional yang dianggarkan lebih besar dari beban operasional actual atau memperoleh selisih yang menguntungkan, dan sebaliknya untuk selisih beban operasional negatif. Dan demikian terhadap selisih positif maupun

negatif tersebut perlu dilakukan analisis lebih dahulu untuk mengetahui penyebabnya sebagai umpan balik sebagai penyusunan anggaran kedepan.

Sebagai data dalam table tersebut terdapat selisih positif untuk divisi jasa sebesar Rp. 1.833.988, divisi kependuan sebesar Rp. 866.996, divisi usaha terminal sebesar Rp.391.553, divisi utpk sebesar Rp. 535.859, divisi perenc & pengend.opr / PPSA terdapat selisih negatif sebesar Rp. - 880.722, divisi properti terdapat selisih negatif sebesar Rp. -360.674, divisi teknik sebesar Rp. 2.673.539, divisi keuangan terdapat selisih negatif sebesar Rp. -6.354.128, divisi sumber daya manusia dan umum sebesar sebesar Rp. 3.526.113, divisi pelayanan pelanggan sebesar Rp. 2.811.861, general manager dan asisten general manager sebesar Rp. 4.436.067.

4.3. Manfaat Anggaran Beban Operasional Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Beban Operasional

Anggaran beban operasional yang telah disusun merupakan komitmen yang harus ditaati oleh bagian anggaran, karena dalam anggaran beban operasional tersebut terdapat perencanaan kerja yang akan dilakukan dan jumlah beban yang harus dikeluarkan atau digunakan dalam menjalankan rencana tersebut. Dimana anggaran merupakan suatu rencana kegiatan didalam melaksanakan serangkaian kegiatan tertentu di masa yang akan datang, dimana fungsi dari anggaran memuat antara lain :

1) Sebagai pedoman kerja

Berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arahan serta sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai.

2) Sebagai alat pengkoordinasian kerja

Berfungsi sebagai alat untuk pengkoordinasian kerja agar semua bagian yang terdapat didalam perusahaan dapat saling menunjang saling bekerja sama dengan baik, untuk menuju kesasaran yang telah ditetapkan.

3) Sebagai alat pengawasan kerja

Berfungsi pula sebagai tolak ukur, sebagai alat perbandingan untuk menilai realisasi anggaran perusahaan. Dari perbandingan tersebut dapat pula diketahui sebab-sebab penyimpangan antara anggaran dan realisasi sehingga dapat diketahui kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan.

Anggaran tersebut juga mempunyai manfaat antara lain :

- 1) Merencanakan kegiatan organisasi atau pusat pertanggungjawaban dalam jangka pendek.
- 2) Membantu mengkoordinasikan rencana jangka pendek.
- 3) Alat komunikasi rencana kepada berbagai manajer pusat pertanggungjawaban.
- 4) Alat untuk memotivasi rencana kepada berbagai manajer pusat pertanggungjawaban.
- 5) Alat pengendalian kegiatan dan penilaian prestasi pusat pertanggungjawaban.

6) Alat pendidik para manajer.

Anggaran yang telah disusun merupakan penjabaran tugas yang akan dilaksanakan pada masing-masing bagian, sebagai pedoman kerja untuk memberikan arah dan target-target yang harus dicapai oleh perusahaan pada masa yang akan datang. Anggaran beban operasional juga dijadikan sebagai batasan dalam mengeluarkan beban sehingga setiap pengeluaran yang akan dilakukan harus disesuaikan dengan anggaran yang telah disusun sebelumnya.

Pelaksanaan anggaran beban operasional tersebut dilaporkan secara berkala setiap triwulan. Laporan tersebut menginformasikan tentang rencana dan realisasi serta penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Hal ini merupakan dasar pengendalian terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan efisien oleh masing-masing divisi yang ada.

Berdasarkan uraian tersebut diatas menunjukkan bahwa Anggaran beban operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian beban operasional bermanfaat bagi manajemen dalam mendukung proses pengendalian yang tepat guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan.

Dengan demikian hipotesa yang dibangun “ **Manfaat Anggaran Beban Operasional Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Beban Operasional** “ dapat diterima.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang penulis lakukan mengenai manfaat anggaran beban operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian beban operasional pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II dan dihubungkan dengan teori serta informasi yang penulis pelajari, maka penulis dapat mengambil simpulan sebagai berikut :

5.1.1. Simpulan Umum

- 1) PT Pelabuhan Indonesia II didirikan dengan tujuan menunjang kebijaksanaan dan program Pemerintah dibidang distribusi barang dan jasa melalui penyelenggaraan usaha jasa kepelabuhan dan usaha-usaha lainnya seperti : jasa transportasi, jasa informasi, pengelolaan konsolidasi barang dalam bentuk Cargo Distribution Center maupun Inland Container Depot dan lain-lain.
- 2) Adapun struktur organisasi PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II adalah menganut Sistem dan Lini dan Staf dimana perintah dan wewenang berjalan dari pucuk pimpinan atas kepada bawahannya dan pertanggungjawabannya dari bawahan ke atasan masing-masing.

5.1.2. Simpulan Khusus

- 1) Dalam pengelolaan perusahaan, manajemen memerlukan alat bantu yang dapat digunakan untuk dapat mengendalikan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan. Salah satu cara atau alat yang lazim digunakan oleh banyak perusahaan dalam melaksanakan kegiatan perusahaan adalah anggaran.
- 2) Penyusunan anggaran di PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Jakarta dimaksudkan untuk memberikan pedoman dan target-target yang harus dicapai oleh perusahaan. Setiap pengeluaran beban harus disesuaikan dengan beban yang telah dianggarkan. Proses penyusunan anggaran pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Jakarta dilakukan komite anggaran. Masing-masing bagian menyusun anggaran beban operasional berdasarkan asumsi yang telah dibuat seperti : tingkat inflasi, informasi masa lalu, nilai tukar, tingkat pertumbuhan.
- 3) Anggaran beban operasional menunjukkan rencana operasi perusahaan untuk tahun yang akan datang, dimana anggaran beban operasional sebagai tolok ukur didalam pelaksanaan pengendalian sehingga tercapai efisiensi beban operasi dan laba yang optimal.
- 4) Anggaran beban operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian beban operasional bermanfaat bagi manajemen dalam mendukung proses pengendalian yang tepat guna dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut diatas dapat dikemukakan saran sebagai berikut :

Perencanaan dan pengendalian yang telah dilakukan oleh perusahaan dengan menetapkan batas toleransi penyimpangan terhadap pengeluaran beban operasional dari hasil perbandingan antara anggaran dengan realisasinya sudah diterapkan dengan baik, karena selisih yang terjadi tidak melebihi batas yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Agar penetapan beban operasional yang diaplikasikan kedalam anggaran dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih efektif dan efisien sebaiknya perusahaan memberikan bonus dan sanksi yang berhubungan dengan pencapaian kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

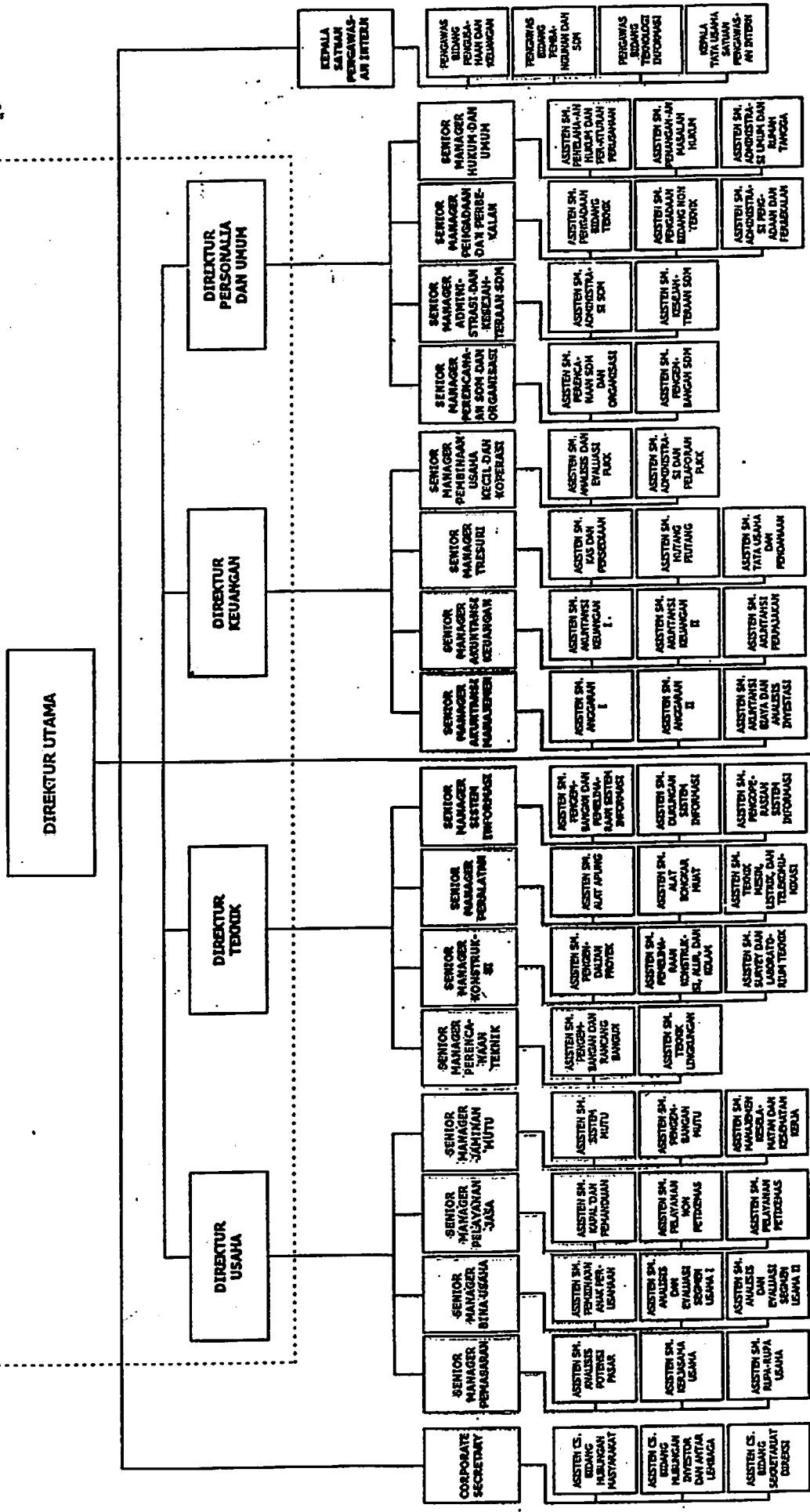
1. Abdul Halim, Drs., Ak., MBA., Achmad Tjahjono, Drs., Ak., Muhammad Fakhri Husein, Drs., Sistem Pengendalian Manajemen, Yogyakarta : YKPN, 1998.
2. Anthony, Robert N., John Dearden, and Norton M. Bedford. Management Control System. 6th Edition. Dialihbahasakan oleh Ir. Agus Maulana, Sistem Pengendalian Manajemen, Jakarta : Binarupa Aksara, 1997.
3. Arief Suadi, Ph. D, System Pengendalian Manajemen, Yogyakarta : BPFE, 1999.
4. Garrison, Ray H., DBA., CPA, Managerial Accounting, dialihbahasakan oleh Bambang Purnomosidhi, Drs., Ak, Erwan Dukat, Drs., Ak, Akuntansi Manajemen, Yogyakarta : Ak group, 1997.
5. Gunawan Adisaputro, Drs., MBA., Marwan Asri, Drs., MBA., Anggaran Perusahaan, Yogyakarta : BPFE, 1998.
6. Henry Simamora. Akuntansi Manajemen. Cetakan Pertama. Penerbit Salemba Empat, Jakarta : 1999.
7. Henry Simamora. Akuntansi: Basis Pengambilan Keputusan Bisnis. Jilid I, Edisi II. Jakarta : YKPN, 2002.
8. Horngren, Charles T, Pengantar Akuntansi Manajemen, dialihbahasakan oleh Moh. Badjuri, Kusnedi, Jakarta : Erlangga, 1996.
9. Horngren, Charles T, George Foster, and Srikant M. Datar, Cost Accounting A Managerial Emphasis, dialihbahasakan oleh Endah Susilaningtyas, SE., MBA, Akuntansi Biaya dengan Penekanan Managerial : Jakarta : Salemba Empat, 1995.
10. IAI, Standar Akuntansi Keuangan – 1 April 2002, Jakarta : Salemba Empat, 2002.
11. L.M. Samryn. Akuntansi Manajerial: Suatu Pengantar. Jakarta ; Raja Grafindo Persada, 1996.
12. Mas'ud Machfoed, Drs., MBA., Ak, Akuntansi Manajemen, Perencanaan dan Pembuatan Keputusan Jangka Pendek, Yogyakarta : BPFE, 1996.
13. Mulyadi. Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa. Edisi Kedua, Yogyakarta : STIE YKPN. 1998.

14. M. Munandar, Drs., Budgeting – Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja, Yogyakarta : BPFE, 2000.
15. Profil, PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Jakarta, 2001.
16. R.a. Supriyono, Drs., S. U., Ak, Akuntansi Manajemen – Proses Pengendalian Manajemen, Yogyakarta : Aditya Media, 1996.
17. R.a. Supriyono, Drs., S. U., Ak, Perencanaan dan Pengendalian Biaya Serta Pembuatan Keputusan, Yogyakarta : Aditya Media, 1999.
18. Sofyan Syafri Harahap, Budgeting Peranggaran Perencanaan Lengkap Untuk Membantu Manajemen, Jakarta, raja Grafindo, 1997.
19. Sukanto Reksohadiprojo, Prof., Dr., M. Com, Dasar-dasar Manajemen, Yogyakarta : BPFE, 1995
20. Usry, Milton. F., Lawrence H. Hammer, Cost accounting – Planning and Control, dialihbahasakan oleh Alfonsus Sirait, Se., Ak., Herman Wibowo, Akuntansi Biaya – Perencanaan dan Pengendalian, Erlangga, 1996.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

KANTOR PUSAT

PT (PERSERO) PELABUHAN INDONESIA II



GENERAL MANAGER C A B A N G



PT. (Persero) PELABUHAN INDONESIA II



SUCOFINDO INTERNATIONAL
CERTIFICATION SERVICES
ISO.9002,1994/SNI.19-9002
ORGANIZATION NO OSC.00272

Nomor : *DL SAC/1/20/PI-I-04*
Klasifikasi :
Lampiran :
Perihal : **Pelaksanaan Riset
a.n. Erna Wagianti**

Jakarta, *31 Mei* 2004

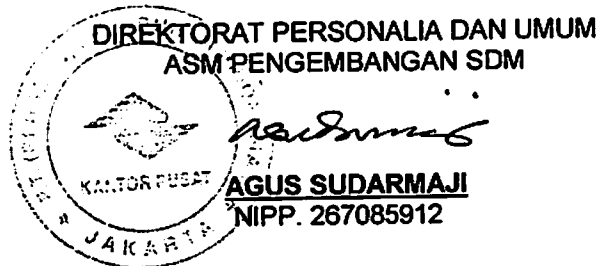
Kepada :

Yth. **Pembantu Dekan Bidang Akademik
Fakultas Ekonomi
UNIVERSITAS PAKUAN
Jl. Pakuan. P.O. Box 452
Fax. (0251) 314918**

di

B O G O R

1. Menunjuk surat Saudara tanggal 14 Oktober 2003 Nomor : 308/D.I/FE-UP/IX/2003 perihal **Pemohonan Riset**, bersama ini disampaikan bahwa mahasiswi atas nama **Erna Wagianti, NIM. 022199106 Jurusan Akuntansi** telah selesai melaksanakan riset guna pembuatan skripsi yang berjudul **Manfaat Anggaran Beban Operasional sebagai Alat Perencanaan & Pengendalian Beban Operasional Perusahaan di Kantor Pusat PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia II** .
2. Sehubungan dengan hal tersebut di atas, agar diperhatikan hal-hal sebagai berikut :
 - a. Data dan Informasi dimkasud hanya untuk kepentingan ilmiah dan tidak untuk dipublikasikan.
 - b. Agar yang bersangkutan menyerahkan 1 (satu) buah foto copy laporan/hasil riset ke Direktorat Personalia dan Umum c.q. Senior Manager Perencanaan SDM dan Organisasi.
3. Demikian disampaikan, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.



Tembusan Yth. :
- SM Akuntansi Manajemen

DAFTAR PERTANYAAN (KUISIONER)

1. Untuk pertanyaan berskala rasio

1. Berapakah anggaran beban gaji pegawai tahun 2000 ?
2. Berapakah anggaran beban gaji pegawai tahun 2001 ?
3. Berapakah anggaran beban kesehatan tahun 2000 ?
4. Berapakah anggaran beban kesehatan tahun 2001 ?
5. Berapakah anggaran beban gaji bagian administrasi tahun 2000 ?
6. Berapakah anggaran beban gaji bagian administrasi tahun 2001 ?
7. Berapakah anggaran beban tunjangan pajak tahun 2000 ?
8. Berapakah anggaran beban tunjangan pajak tahun 2001 ?
9. Berapakah anggaran beban pemeliharaan kapal tahun 2000 ?
10. Berapakah anggaran beban pemeliharaan kapal tahun 2001 ?
11. Berapakah anggaran beban pensiun tahun 2000 ?
12. Berapakah anggaran beban pensiun tahun 2001 ?
13. Berapakah anggaran beban asuransi tahun 2000 ?
14. Berapakah anggaran beban asuransi tahun 2001 ?
15. Berapakah anggaran beban rapat tahun 2000 ?
16. Berapakah anggaran beban rapat tahun 2001 ?
17. Berapakah anggaran beban bahan bakar tahun 2000 ?
18. Berapakah anggaran beban bahan bakar tahun 2001 ?
19. Berapakah anggaran beban rupa-rupa tahun 2000 ?
20. Berapakah anggaran beban rupa-rupa tahun 2001 ?
21. Berapakah anggaran beban promosi tahun 2000 ?

22. Berapakah anggaran beban promosi tahun 2001 ?
23. Berapakah besarnya realisasi beban administrasi dan umum tahun 2000?
24. Berapakah besarnya realisasi beban administrasi dan umum tahun 2001?
25. Berapakah besarnya realisasi beban bahan bakar tahun 2000?
26. Berapakah besarnya realisasi beban bahan bakar tahun 2001?
27. Berapakah besarnya realisasi beban operasi dan pemeliharaan tahun 2000?
28. Berapakah besarnya realisasi beban operasi dan pemeliharaan tahun 2001?
29. Berapakah besarnya realisasi beban asuransi tahun 2000?
30. Berapakah besarnya realisasi beban asuransi tahun 2001?
31. Berapakah besarnya realisasi beban sewa tahun 2000 ?
32. Berapakah besarnya realisasi beban sewa tahun 2001 ?

II. Untuk pertanyaan berskala nominal

NO	PERTANYAAN	YA	TIDAK
1	Apakah didalam membuat perencanaan telah diperhitungkan secara matang dan memperhatikan kondisi setempat ?		
2	Apakah komite anggaran mengawasi setiap pengeluaran yang dilakukan oleh perusahaan ?		
3	Apakah komite anggaran melakukan koreksi terhadap penyimpangan yang terjadi akibat dari pengeluaran yang tidak sesuai dengan anggaran?		
4	Apakah dalam setiap melakukan pengeluaran beban disesuaikan dengan anggaran yang dibuat ?		
5	Apakah sering terjadi revisi anggaran dalam pelaksanaan kegiatannya ?		

JADUAL PENELITIAN (RESEARCH SCHEDULE)

TANGGAL PENELITIAN	KETERANGAN
27 Mei 2004	- Tanya jawab tentang latar belakang perusahaan, tugas dan tanggung jawab setiap bagian/unit pada perusahaan. Tanya jawab tentang proses penyusunan dan pelaksanaan anggaran beban operasional.
31 Mei 2004	- Mempelajari dan meminta data-data berupa anggaran beban operasional dan laporan realisasinya.
02 Juni 2004	- Melakukan wawancara mengenai program kerja dan anggaran yang diajukan oleh tiap-tiap bagian pada perusahaan selama satu tahun dan berapa besar kemungkinan program kerja tersebut dapat terlaksana secara efektif.
04 Juni 2004	- Melakukan perbandingan antara rencana kerja dengan anggaran dan realisasinya.
07 Juni 2004	- Melakukan wawancara mengenai kapan dilakukannya revisi anggaran dan cara penyelesaiannya.

Jakarta, 11 Juni 2004

Mengetahui,

**DIREKTORAT PERSONALIA DAN UMUM
SENIOR MANAGER PERENC. SDM DAN ORGANISASI**



Aziz Suhartanto

AZIZ SUHARTANTO
NIPP. 26614845

							(Rp.000,-)
NO	URAIAN	REALISASI TAHUN 2002 AUDITED	RKAP TAHUN 2003	REALISASI TAHUN 2003 AUDITED	DEVIASI (%) 5- 4V4	TREND (%) 5/3	
1	2	3	4	5	6	7	
	PENDAPATAN USAHA						
	PENDAPATAN USAHA KOTOR	1,204,330,182	1,493,937,778	1,312,295,527	(12.16)	108.96	
	REDUKSI PENDAPATAN	113,857,394	122,655,660	105,805,827	(13.74)	92.93	
	PENDAPATAN USAHA BERSIH	1,090,472,788	1,371,282,118	1,206,489,700	(12.02)	110.64	
	BIAYA PER JENIS						
100	100 BIAYA PEGAWAI						
	101 Penghasilan Pegawai	19,402,221	19,311,363	19,501,779	0.99	100.51	
	102 Tunjangan Perusahaan	5,017,967	4,696,499	4,829,352	2.83	96.24	
	103 Tunjangan Bahan Pangan	697,724	768,948	661,868	(13.93)	94.86	
	104 Tunjangan Prestasi	31,252,303	48,262,698	44,345,834	(8.12)	141.90	
	105 Tunjangan Perbaikan Penghasilan	(3,970)	-	-	0.00	-	
	106 Tunjangan Operasional	-	-	-	0.00	-	
	107 Tunjangan Selfish Gaji	112,102	151,479	523,097	245.33	466.63	
	108 Tunjangan Khusus Pajak Penghasilan	6,048,691	6,904,139	6,726,662	(2.57)	111.21	
	109 Uang Duka/Sumbangan Kematian	2,538	-	8,776	0.00	345.83	
	110 Tunjangan Fasilitas Penumahan	-	-	-	0.00	-	
	111 Tunjangan Mobilitas, Transport	-	-	-	0.00	-	
	112 Tunjangan Jabatan	2,080,075	5,172,000	2,075,508	(59.87)	99.78	
	113 Tunjangan Jabatan	25,388,132	30,828,057	29,080,486	(5.67)	114.54	
	114 Lembur	2,722,520	2,429,600	2,810,650	15.68	103.24	
	115 Gaji Direksi dan Dewan Komisaris	2,910,434	3,025,090	2,930,821	(3.12)	100.70	
	116 Bonus	22,621,296	30,496,244	24,456,405	(19.81)	108.11	
	117 Pegawai Non Organik	7,819,436	10,904,330	10,226,820	(6.21)	130.79	
	119 Biaya Pegawai Lainnya	17,409,592	18,297,742	20,081,748	9.75	115.35	
	Jumlah 100	143,481,061	181,248,189	168,259,806	(7.17)	117.27	
200	200 BIAYA BAHAN						
	201 Bahan Bakar	8,081,116	10,894,035	13,461,933	23.57	166.59	
	202 Bahan Petumas	2,134,636	4,240,292	1,968,344	(53.58)	92.21	
	203 Bahan Makanan	3,605,143	4,519,761	3,572,437	(20.96)	99.09	
	204 Akur	9,680,856	11,511,400	11,143,184	(3.20)	115.11	
	205 Listrik	38,212,443	27,960,453	31,678,176	13.30	112.28	
	206 Telepon	8,983,480	5,300,062	4,604,225	(13.13)	115.58	
	207 Obat-obatan	39,669	87,000	3,960	(95.45)	9.88	
	208 Medis	638	7,000	-	(100.00)	-	
	209 Pas Pelabuhan	820,408	591,331	593,974	0.45	72.40	
	210 Pemadam Kebakaran	305,781	658,647	317,082	(51.86)	103.70	
	211 Perlengkapan	8,593,190	11,509,346	7,325,079	(36.36)	85.24	
	212 Relokasi Aktiva Tetap	-	-	15,225	0.00	-	
	213 Insentif UTPK dan Kepanduan	2,596,387	3,762,776	2,807,922	(25.38)	108.15	
	299 Lainnya	266,735	979,934	528,487	(46.07)	188.13	
	Jumlah 200	83,320,482	82,022,037	78,020,028	(4.68)	114.20	
300	300 BIAYA PEMELIHARAAN						
	301 Bangunan Fasilitas Pelabuhan	11,055,939	17,663,643	10,115,503	(42.73)	91.49	
	302 Kapal	8,518,952	15,876,348	10,418,118	(34.38)	122.29	
	303 Alat Fasilitas Pelabuhan	5,637,446	13,222,747	5,065,895	(61.69)	89.86	
	304 Instalasi Fasilitas Pelabuhan	17,555,249	6,475,767	4,392,670	(32.17)	25.02	
	305 Tanah	29,190	70,252	29,281	(58.32)	100.31	
	306 Jalan dan Bangunan	17,269,162	18,989,581	15,330,681	(19.27)	88.77	
	307 Peralatan	4,433,764	7,549,406	4,033,973	(46.57)	90.98	
	308 Kendaraan	770,524	1,393,310	636,948	(54.29)	82.66	
	309 Emplasemen	1,975,921	3,063,383	2,187,617	(28.59)	110.71	
	310 Pemeliharaan Akur	18,926,104	29,130,625	17,433,173	(40.16)	92.11	
	Jumlah 300	86,172,251	113,435,062	69,643,859	(38.60)	80.82	
400	400 BIAYA PENYUSUTAN & AMORTISASI						
	401 Bangunan Fasilitas Pelabuhan	32,871,659	33,769,387	34,793,730	3.03	105.85	
	402 Kapal	4,412,634	4,513,827	9,105,660	206.36	206.36	
	403 Alat Fasilitas Pelabuhan	23,635,156	21,792,687	24,833,612	105.07	105.07	
	404 Instalasi Fasilitas Pelabuhan	3,185,812	2,991,057	3,056,811	2.20	95.96	
	406 Jalan dan Bangunan	5,473,647	5,494,289	4,523,618	(7.67)	82.64	
	407 Peralatan	18,709,857	13,324,584	10,833,453	(26.41)	57.90	
	408 Kendaraan	1,337,878	1,138,166	1,438,774	(6.78)	107.56	
	409 Emplasemen	452,408	490,589	457,311	(41.00)	101.08	
	410 Amort. Biaya Survey Ditangguhkan	169,038	139,662	82,407	(9.52)	48.75	
	411 Amort. Biaya Konsultan Ditangguhkan	2,866,047	2,116,336	1,914,858	79.99	68.81	
	412 Amort. Biaya Pengerukan Ditangguhkan	4,497,241	2,932,503	586,660	0.00	13.04	
	413 Amort. Biaya Pendidikan Ditangguhkan	285,735	285,734	285,735	0.00	100.00	
	414 Amort. Biaya Pemel Ditangguhkan	1,001,181	1,050,952	1,141,150	8.58	113.98	
	499 Amort Biaya Lain-Lain Ditangguhkan	6,704,495	7,264,123	6,641,833	(8.57)	89.07	
	Jumlah 400	105,602,388	97,303,896	99,695,813	2.46	94.41	
500	500 BIAYA ASURANSI						
	501 Bangunan Fasilitas Pelabuhan	887,035	981,476	886,743	(11.89)	97.71	
	502 Kapal	424,168	555,397	879,014	58.27	207.23	
	503 Alat Fasilitas Pelabuhan	531,193	848,535	600,479	(29.23)	113.04	
	504 Instalasi Fasilitas Pelabuhan	-	-	-	0.00	-	
	505 Jalan dan Bangunan	60,059	141,280	113,129	(19.93)	188.36	
	506 Peralatan	89,420	81,458	100,954	23.93	112.90	
	507 Kendaraan	81,987	71,890	106,458	48.08	129.85	

NO	URAIAN	REALISASI TAHUN 2002 AUDITED	RKAP TAHUN 2003	REALISASI TAHUN 2003 AUDITED	DEVIASI (%) 5- 4V4	TREND (%) 5/3
1	2	3	4	5	6	7
		3,706	-	-	0,00	-
	508 Emplasemen	25,152	143,144	37,133	(74.06)	147.64
	509 Kecelakaan Kerja	3,432,153	10,024,680	4,042,218	(59.88)	117.77
	599 Lainnya					
	Jumlah 500	5,534,873	12,847,860	6,746,128	(47.49)	121.88
600	600 BIAYA SEWA	-	-	-	-	-
	601 Bangunan Fasilitas Pelabuhan	7,975,825	15,056,300	13,621,079	(9.53)	170.78
	602 Kapal	2,628,835	905,968	1,901,682	109.91	72.34
	603 Alat Fasilitas Pelabuhan					
	604 Instalasi Fasilitas Pelabuhan					
	605 Tanah	12,000	15,000		(100.00)	-
	606 Jalan dan Bangunan	426,109	385,500	312,348	(18.72)	73.54
	607 Peralatan	146,352	201,230	221,190	9.82	151.14
	608 Kendaraan	2,509,655	20,892,530	2,446,020	(88.29)	97.46
	609 Emplasemen					
	610 Upah Buruh/Tenaga Kerja	12,159,569	10,907,907	15,558,124	42.63	127.95
	611 Operator Fee Gudang/Lapangan					
	699 Lainnya	43,831	79,050	112,434	42.23	256.52
	Jumlah 600	25,902,176	48,443,485	34,173,877	(29.46)	131.93
700	700 BIAYA ADMINISTRASI KANTOR					
	701 Cetak dan Fotocopy	3,429,713	4,109,406	3,317,876	(19.26)	96.74
	702 Kertas dan Alat Tulis	2,840,100	3,661,750	2,489,773	(32.01)	87.66
	703 Pengiriman Surat dan Kawat	260,305	452,708	135,922	(69.96)	52.22
	704 Surat Kabar, Majalah, dan Buletin	526,787	622,883	617,327	(0.89)	117.19
	705 Rapat dan Jamuan Rapat	3,496,760	4,128,901	3,456,919	(16.28)	98.86
	706 Rumah Tangga	1,256,858	1,254,001	1,154,815	(7.91)	91.88
	707 Jasa Bank	177,205	108,357	212,959	96.53	120.18
	708 Pajak Bank Deposito		109,224		(100.00)	-
	709 Lainnya	1,419,538	1,329,864	1,007,448	(24.24)	70.97
	Jumlah 700	13,407,266	15,777,094	12,393,039	(21.45)	92.44
800	800 BIAYA UMUM					
	801 Perjalanan Dinas	13,031,479	12,688,088	10,940,646	(13.77)	83.96
	802 Penyisihan Piutang	10,192,641	137,024	9,475,333	6,815.09	92.96
	803 Penagihan Piutang	813,699	897,670	603,673	(32.75)	74.19
	804 Keamanan Pelabuhan	2,569,657	3,294,034	2,366,977	(28.14)	92.11
	805 Survey	899,321	1,229,712	891,310	(27.52)	99.11
	806 Promosi	13,712,862	14,398,031	12,171,607	(15.46)	88.78
	807 Pajak Bumi dan Bangunan	6,872,060	6,554,331	6,920,290	5.58	100.70
	808 Pajak Kendaraan	164,453	267,871	193,837	(27.64)	117.87
	809 Pesangon/Ganti Rugi	5,342,812	16,546,250	25,412,287	53.58	475.64
	810 Claim	7,877	155,000	27,385	(82.33)	347.65
	811 Konsultan	4,302,363	13,820,000	3,945,517	(71.45)	91.71
	812 Olah Raga dan Kesehatan	1,839,485	2,020,672	1,587,947	(21.41)	86.33
	813 Pakaian Dinas	1,601,343	2,584,397	1,876,383	(27.40)	117.18
	814 Pakaian Kerja	792,868	1,417,819	492,670	(65.25)	62.14
	815 Pendidikan dan Latihan	6,118,017	7,697,005	6,936,565	(9.88)	113.38
	816 Bantuan Sosial	2,011,418	1,962,452	2,340,906	19.28	116.38
	817 Sumbangan Dana Pensiun	37,013,299	31,930,936	37,090,305	16.16	100.21
	818 Perawatan Kesehatan	15,443,045	14,201,448	16,510,187	16.25	106.91
	819 PUKK	512,790	707,110	338,316	(52.16)	65.88
	899 Lainnya	9,312,319	7,765,288	9483570	21.87	101.62
	Jumlah 800	132,553,808	140,275,138	149,585,711	6.64	112.85
810	00 Biaya K S O					
	01 KSO TPK Koja	76,121,811	53,592,534	73,774,047	37.66	96.62
	02 UPO Indah Kiat PT.	624,170	674,236	642,583	(4.69)	102.95
	99 KSO Lainnya					
	Jumlah 810	76,745,981	54,266,770	74,416,630	37.13	96.96
811	00 Biaya Anak Perusahaan					
	01 Biaya PT. EDI	24,544,439	59,504,465	34,756,376	(41.59)	141.81
	02 Biaya PT. RS Pelabuhan	71,475,314	87,192,154	83,669,069	(4.04)	117.06
	03 Biaya PT. MTI	14,869,490	29,644,471	23,836,861	(19.59)	160.31
	Jumlah 811	110,889,243	176,341,090	142,262,306	(19.33)	128.28
	Jumlah Biaya Usaha Laba/Rugi Usaha	768,609,525	921,960,821	835,187,098	(9.41)	108.68
		321,863,262	449,321,497	371,292,603	(17.37)	115.36