

ABSTRAK

MANFAAT ANGGARAN BEBAN OPERASIONAL SEBAGAI ALAT
PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BEBAN OPERASIONAL
PADA PT LIMAHEKSA PERKASA

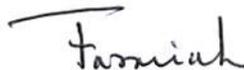
Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus
Pada Hari: Sabtu Tanggal: 23 Oktober/ 2005

Ratna Nataliasari
022100288

Menyetujui

Dosen Penguji,



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

Pembimbing,



(Wayan Rai Suarthana, MM., Drs., Ak.)

Co. Pembimbing,



(Ellyn Octaviaty, SE., MM.)

BAB III	OBJEK DAN METODAFTAR ISI ISIAN	35
	3.1. Objek Penelitian	35
	3.2. Metode Penelitian	35
	3.2.1. Desain Penelitian	Hal
	3.2.2. Cara Pengumpulan Data	31
	3.2.3. Prosedur Pengumpulan Data	ii
	3.2.4. Metode Analisis	iv
JUDUL		v
LEMBAR PENGESAHAN		vii
ABSTRAK		ix
KATA PENGANTAR		x
DAFTAR ISI		xi
DAFTAR TABEL		45
DAFTAR GAMBAR		51
DAFTAR LAMPIRAN		51
BAB 1	PENDAHULUAN	51
	1.1. Latar Belakang	51
	1.2. Perumusan dan Identifikasi Masalah.....	4
	1.3. Maksud dan Tujuan Masalah	4
	1.3.1. Maksud Penelitian	4
	1.3.2. Tujuan Penelitian.....	4
	1.4. Kegunaan Penelitian.....	5
	1.5. Kerangka Pemikiran, Paradigma Penelitian dan Hipotesis... ..	6
	1.5.1. Kerangka Pemikiran dan Paradigma	6
	1.5.2. Paradigma Penelitian.....	9
	1.6. Hipotesis Penelitian.....	10
		76
BAB 11	TINJAUAN PUSTAKA	11
	2.1. Anggaran	11
	2.1.1. Pengertian Anggaran	11
	2.1.2. Manfaat Anggaran.....	12
	2.1.3. Jenis-jenis Anggaran	13
	2.1.4. Fungsi Anggaran	16
	2.1.5. Keunggulan dan Keterbatasan Anggaran	17
	2.1.6. Proses Anggaran Secara Umum	20
	2.2. Perencanaan dan Pengendalian	23
	2.2.1. Pengertian Perencanaan.....	23
	2.2.2. Pengertian Pengendalian	25
	2.3. Beban.....	26
	2.3.1. Pengertian Beban.....	26
	2.3.2. Pengakuan Beban	27
	2.3.3. Pengertian Beban Operasional	28
	2.4. Anggaran Beban Operasional.....	29
	2.4.1. Pengertian Beban Opeasional.....	29
	2.5. Manfaat Anggaran Beban Operasional Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Beban Operasional.....	30
	2.5.1. Anggaran Beban Operasional Sebagai Alat Perencanaan.....	32
	2.5.2. Anggaran Beban Operasional Sebagai Alat Pengendalian.....	33

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR

Ratna Nataliasari
022100288

Dibuat Oleh:

Skripsi

MANFAAT ANGGARAN BEBAN OPERASIONAL SEBAGAI ALAT
PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BEBAN OPERASIONAL
PADA PT. LIMAHEKSA PERKASA



ABSTRAK

RATNA NATALIASARI NPM 022100288. Anggaran Beban Operasional Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Beban Operasional Pada PT. Limaheksa Perkasa. Dibawah bimbingan Wayan Rai Swanthana dan Ellyn Octavianty.

Salah satu strategi perusahaan untuk menjamin sumber-sumber yang diperoleh, digunakan dengan Efisien dan efektif dalam mencapai tujuan perusahaan. Untuk itu diperlukan adanya suatu perencanaan dan pengendalian kegiatan perusahaan dengan baik yang membutuhkan suatu alat yang memadai dan berfungsi sebagai tolak ukur dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan dan proses perencanaan dan pengendalian yaitu anggaran.

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Limaheksa Perkasa yang berlokasi Jl. Cideng timur No.57 Jakarta Pusat 10160, sedangkan alamat pabrik PT. Limaheksa Perkasa beralamat di Jl. Palka Desa Curugoong Padarincing Serang Jawa Barat. Penulis bermaksud untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor. Berdasarkan latar belakang penelitian yang akan menjadi bahas analisis dalam pembahasan adalah:

1. Bagaimana Pengoptimalisasian penjualan untuk meminimumkan biaya pada PT. Limaheksa Perkasa?
2. Bagaimana pelaksanaan Fungsi perencanaan dan pengendalian beban operasional pada PT. Limaheksa Perkasa?
3. bagaimana mengoptimalisasikan biaya anggaran beban operasional yang digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian beban operasional?

Anggaran beban operasional pada PT. Limaheksa Perkasa digunakan sebagai alat perencanaan karena dalam anggaran tersebut terdapat perencanaan kerja yang akan dilakukan dan jumlah beban yang harus dikeluarkan untuk melaksanakan kerja tersebut. Anggaran beban operasional ini digunakan untuk menyusun serangkaian kegiatan yang akan dilaksanakan oleh perusahaan setiap tahunnya sehingga semua kegiatan perusahaan dapat disesuaikan dengan keadaan keuangan perusahaan yang tercermin dalam anggaran beban operasional. Dan Anggaran Beban Operasional pada PT. Limaheksa Perkasa sebagai pengendalian beban, anggaran digunakan sebagai batasan atas beban yang akan dikeluarkannya. Pengendalian beban berfungsi untuk memberikan umpan balik mengenai konsumsi sumber daya dalam pelaksanaan sumber daya dalam pelaksanaan rencana kerja sehingga dapat diketahui besarnya dana yang digunakan dan dapat dilakukan penilaian terhadap kegiatan yang dijalankan.

Untuk efektivitas anggaran dapat dilihat dengan cara membandingkan anggaran pada tahun 2003 dan 2004. Dengan cara melihat selisih anggaran dan realisasi tahun tersebut, lalu membandingkan selisih tersebut dengan anggaran, apakah terdapat kenaikan atau penurunan dari anggaran tersebut.

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis memberikan saran yang mungkin berguna yaitu perusahaan mengungkapkannya secara rinci tentang pendekatan yang terjadi antara anggaran dan realisasi anggaran beban operasional perusahaan lebih ditingkatkan lagi agar anggaran yang disusun berdasarkan tahun lalu dapat direncanakan secara lebih realistis.

KATA PEGANTAR

Syukur Alhamdulillah saya panjatkan kehadiran Allah SWT dan junjungan Nabi Besar Muhammad SAW yang telah memberikan rahmat, lindungan dan hidayah-nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul "Manfaat Anggaran Beban Operasional Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Beban Operasional Pada PT. Limaheksa Perkasa"

Penyusunan skripsi ini dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana pada jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak maka dari itu penulis tak henti-hentinya mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orangtua yang tercinta yang telah memberikan semangat, dukungan materil dan moril serta doanya yang tak henti-hentinya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Kakak- Kakak tersayang terimakasih atas semua dukungan dan doa-nya.
3. Bapak Dr.Eddy Mulyadi Soepardi , MM., SE., Ak., Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
4. Bapak Ketut Sunarta, Drs., MM., Ak., Selaku ketua jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
5. Ibu Ellyn Octavianty, SE., MM., Selaku sekertaris Jurusan Akuntansi Sekaligus Co Pembimbing Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.

6. Bapak Wayan Rai Suarhana, MM., Drs., Ak., Sebagai Dosen pembimbing Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
7. Seluruh staf Tata usaha dan Perpustakaan Fakultas Ekonomi Yang telah memeberikan informasi dalam kelancaran administrasi penulis.
8. Kepada sahabat seperjuanganku Ida terimakasih atas dorongan, semangat dan masukannya, semua itu sangat berarti bagi penulis.
9. Tak lupa juga kepada sahabat-sahabatku Meltin, Lia, Tito, Aba, Citra, Tika, Rifli, Oki, Dian Lusi, Riska, Thanks Supportnya.
10. Kepada mas Anto makasih dukungan materil maupun morilnya semua itu amat membantu dalam penulisan skripsi ini.
11. Dan kepada semua pihak yang telah membantu dalam kelancaran penulisan skripsi ini.

Akhir kata, dengan segala kerendahan hati, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak, Khususnya para Dosen dilingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor. Smoga skripsi ini bermanfaat bagi para pembaca.

Bogor, September 2005

Penulis

35 BAB III GUYER DAN MIE DAFTAR TABELAN.....

35 3.1. Objek Penelitian.....

183 3.2. Metode Penelitian.....

Hal Gambar 1: Penulisan dan Penyusunan.....

37 Tabel 1 : Operasional Variabel.....

60 Tabel 2 : Laporan Anggaran Beban Operasional Tahun 2003 - 2004.....

70 Tabel 3 : Laporan Anggaran Realisasi Biaya Operasional Tahun 2003.....

71 Tabel 4 : Laporan Anggaran Realisasi Biaya Operasional Tahun 2004.....

73 Tabel 5 : Laporan Laba Rugi Tahun 2003 - 2004.....

44 BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....

44 4.1. Deskripsi.....

44 4.2. Analisis.....

41 4.3. Kesimpulan.....

45 4.4. Saran.....

53 4.5. Daftar Pustaka.....

58 4.6. Lampiran.....

58 4.7. Kesimpulan.....

61 4.8. Kesimpulan.....

65 4.9. Kesimpulan.....

75 4.10. Kesimpulan.....

76 4.11. Kesimpulan.....

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Struktur Organisasi PT. Limahaksa Perkasa

Hal

119

118

117

116

115

114

113

112

111

110

109

108

107

106

105

104

103

102

101

100

99

98

97

96

95

94

93

92

91

90

89

88

87

86

85

84

83

82

81

80

79

78

77

- 1.2 didalam organisasi, salah satu perencanaan yang penting adalah penyusunan anggaran. an oleh perusahaan setiap tahunnya sehingga semua kegiatan
- PENDAHULUAN
- peru Sedangkan pengendalian merupakan proses yang digunakan oleh
- 1.1. manajemen dengan cara membandingkan antara hasil yang sesungguhnya dengan rencana yang telah ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
- Perusahaan sebagai pelaku ekonomi diharuskan meningkatkan kemampuan untuk bersaing dalam persaingan global, upaya kons 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 sampai perusahaan besar adalah anggaran.

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, 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 dilaksanakannya. Anggaran juga dapat dapat berfungsi sebagai alat pengendalian dengan membandingkan rencana dengan pelaksanaan.

Anggaran beban operasional pada PT. Limaheksa Perkasa digunakan sebagai alat perencanaan karena dalam anggaran tersebut terdapat perencanaan kerja yang akan dilakukan dan jumlah beban yang harus dikeluarkan untuk melaksanakan rencana tersebut. Anggaran beban

1.2. operasional ini digunakan untuk menyusun serangkaian anggaran yang akan dilaksanakan oleh perusahaan setiap tahunnya sehingga semua kegiatan

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, dapat didefinisikan perusahaan dapat disesuaikan dengan keadaan keuangan perusahaan yang permasalahan sebagai berikut:

1.1. tercermin dalam anggaran beban operasional. Dan pengendalian beban,

1) Bagaimana mengoptimalkan penjualan untuk meminimalkan biaya anggaran digunakan sebagai batasan atas beban yang akan dikeluarkannya.

2) Bagaimana pengendalian beban

konsumsi sumber daya dalam pelaksanaan rencana kerja sehingga dapat

diketahui besarnya dana yang digunakan dan dapat dilakukan penilaian

terhadap kegiatan yang dijalankan.

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 sarana pengendalian dimana semua aktivitas dan kegiatan diukur

disesuaikan dengan ketepatan yang ada.

Untuk menjamin bahwa rencana operasi dapat dilaksanakan secara

efektif, mutlak perlu adanya 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. Limaheksa

Perkasa".

1.2. Perumusan Masalah

dilaksanakan setelah perencanaan setiap tahunnya sehingga bisa kegiatan

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, dapat didefinisikan perusahaan dapat direvisi dengan adanya kemajuan perusahaan yang permasalahan sebagai berikut:

- 1.3. 1) Bagaimana mengoptimalkan penjualan untuk meminimumkan biaya anggaran diponka sel pada perusahaan bePerk yang akan dikeluarkannya pada PT. Limaheksa Perkasa?
- 1.4. 2) Bagaimana pelaksanaan fungsi perencanaan dan pengendalian beban operasional pada PT. Limaheksa Perkasa?
- 3) Bagaimana mengoptimalkan biaya anggaran beban operasional yang digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian beban operasional?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud dan tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi yang dihubungkan dengan identifikasi masalah, mengenai manfaat anggaran beban operasional terhadap tingkat pengendalian.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh tujuan yang jelas mengenai:

- 1. Untuk mengoptimalkan dan meminimumkan biaya pada PT. Limaheksa Perkasa.

Dapat memberikan pengalaman untuk mempersiapkan diri untuk memasuki dunia kerja dan dapat membandingkan antara teori yang didapat dengan keadaan yang sebenarnya yang terjadi dalam perusahaan.

1) Bagi Penulis

bermanfaat bagi:

Kegunaan akademis yang disusun penulis semoga dapat berguna dan

2) Kegunaan Akademis

perusahaan.

dan dapat memperbaiki system dan prosedur yang telah ditetapkan oleh penyusunan perencanaan dan pengendalian operasi yang telah efektif, Bagi perusahaan diharapkan dapat memberikan bahan masukan dalam

1) Kegunaan Faktis

penelitian ini dapat memberikan kegunaan dan manfaat bagi:

Dari data dan informasi yang telah dikumpulkan diharapkan hasil

1.4. Kegunaan Penelitian

- 1.1. Pertama: Untuk dapat mengetahui pelaksanaan fungsi perencanaan dan pengendalian beban operasional pada PT. Limahaksa Perkasa.
- 1.2. Kedua: Untuk mengoptimalkan penggunaan biaya anggaran beban operasional sebagai berikut:
 3. Untuk mengoptimalkan penggunaan biaya anggaran beban operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian beban operasional pada PT. Limahaksa Perkasa.
- 1.3. Ketiga: Untuk mengetahui tingkat keberhasilan dalam meminimalkan biaya operasional pada PT. Limahaksa Perkasa.

- 2) Bagi Pembaca sebagai referensi untuk pengkajian masalah-masalah yang berkaitan dengan penelitian yang penulis lakukan.

1.5. Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian

1.5.1. Kerangka Pemikiran

Keberhasilan suatu perusahaan antara lain diukur berdasarkan kemampuannya untuk memperoleh laba, baik jangka panjang maupun jangka pendek. Sedangkan 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 digunakan untuk mengendalikan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan, salah satu cara atau alat yang lazim digunakan oleh banyak perusahaan dalam melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian dan anggaran.

Menurut Charles T. Hongren, George Foster dan Srikant M. Datar, dalam bukunya *Cost Accounting A managerial Emphasis* yang dialih bahasakan 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. (Charles T. Hongren, 1998, 205)

1.3. 1.3.2) Rasi Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur kegiatan perusahaan, dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasinya dinamakan selisih dari perbandingan tersebut diketahui sebab-sebab penyimpangan antara anggaran dengan realisasinya.

1.5. Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian

Anggaran sebagai alat manajemen untuk keperluan

1.5.1. 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.

Anggaran mempunyai dua peranan 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., Ahmad Tjahyono, Drs., Ak., MM., dan Mohammad Fakhir Husein, Drs., Menjelaskan:

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

Anggaran sebagai alat pengendalian beban anggaran yang sudah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut

berperan serta didalam 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 Menjelaskan:

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, 6)

Pengendalian beban dimulai dengan pembuatan anggaran

beban yang disetujui oleh manajemen puncak. Pengendalian beban

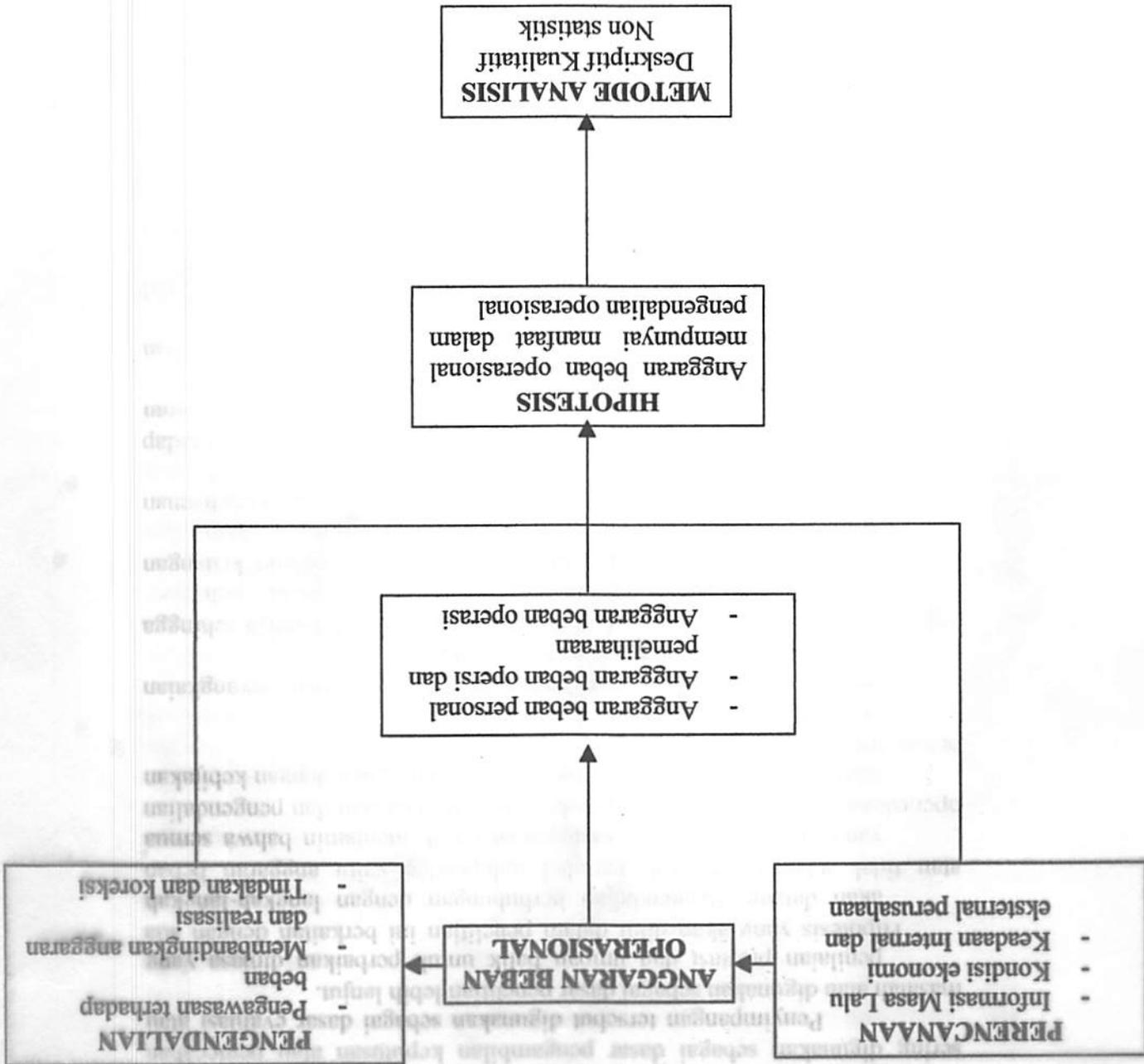
operasional dilakukan dengan membandingkan beban operasional

yang sebenarnya terjadi atau terrealisasi dengan beban operasional

yang dianggarkan.

Berdasarkan Uraian tersebut diatas dapat dirumuskan

paradigma penelitian sebagai berikut:



1.6. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan anggapan sementara yang mungkin benar yang

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.

Anggaran beban operasional digunakan untuk menyusun serangkaian

kegiatan yang akan dilaksanakan oleh perusahaan setiap tahunnya sehingga

semua kegiatan perusahaan dapat disesuaikan dengan keadaan keuangan

perusahaan yang tercermin dalam anggaran beban operasional. Penyusunan

dan pelaksanaan anggaran beban operasional mempunyai manfaat terhadap

proses perencanaan dan pengendalian beban operasional.

2.1.3. *Budget are financial plants for the future, the identity objectives and the actions needed to achieve them. Before the budgets is prefared. Anorganization shoul develop a strategic plants. (Hanzen and Mowen, 1997, 288)*

atas Pendapat tersebut, menjelaskan adanya suatu persamaan bahwa

2.1. Anggaran

anggaran merupakan suatu rencana kuantitatif yang dinyatakan

2.1.1. dalam satuan moneter.

Hal lainnya 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 melaksanakan serangkaian kegiatan dimasa yang akan datang, manfaat dari anggaran adalah:

- 1) Merencanakan kegiatan organisasi atau pusat pertanggungjawaban dalam jangka pendek
- 2) Membantu mengkoordinasikan rencana jngka pendek
- 3) Alat komunikasi rencana kepada berbagai manajer pusat pertanggungjawaban.
- 4) Alat untuk memotivasi para manajer untuk mencapai tujuan pusat pertanggungjawabannya.
- 5) Alat pengendalian kegiatan dan penilaian prestasi pusat-pusat peranggungjawaban dan manajernya.(Supriyono. 1996, 91)

Menurut uraian diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran dapat digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian beban operasional pada masing-masing pusat pertanggungjawaban, selain itu menurut peran scrta dari seluruh pusat pertanggungjawaban dalam penyusunan anggaran.

2.1.3. Jenis-jenis Anggaran

Dalam suatu perusahaan, paket anggaran yang lengkap terdiri atas beberapa elemen atau jenis anggaran, yang dinamakan sebagai anggaran induk. Anggaran induk (*Master budget*) adalah suatu jaringan kerja yang berisi berbagai macam anggaran yang terpisah namun saling berhubungan dan saling bergantung satu sama lainnya.

Jenis-jenis anggaran adalah sebagai berikut:

1) Anggaran Operasi

Anggaran operasi adalah anggaran yang menunjukkan rencana operasi atau kegiatan tahun yang akan datang. Anggaran ini terdiri dari dua bagian:

- (1) Anggaran program, berisi estimasi rencana pendapat dan biaya program-program utama suatu organisasi.
- (2) Anggaran pertanggungjawaban, anggaran yang menentukan rencana kewajiban yang akan dilaksanakan oleh setiap pusat pertanggungjawaban.

Didalam anggaran operasi terdiri dari berbagai macam anggaran untuk operasi, diantaranya:

- a. Anggaran biaya, terdiri dari dua jenis anggaran yaitu:
 - a) Anggaran biaya teknik, digunakan untuk pusat pertanggungjawaban yang sebagian besar masukannya mempunyai hubungan yang nyata dan erat dengan keluarannya.
 - b) Anggaran biaya kebijakan, digunakan untuk pusat pertanggungjawaban biaya yang sebagian besar masukannya tidak mempunyai hubungan dengan keluarannya.
- b. Anggaran Pendapatan
- c. Anggaran laba, anggaran yang disusun untuk setiap pusat pertanggungjawaban laba atau divisi laba.

2) Anggaran Kas

Anggaran kas adalah anggaran yang menggambarkan aliran kas masuk dan aliran kas keluar yang menjelaskan perencanaan keuangan dalam bentuk anggaran.

- 2.1.3. Jenis 3) Anggaran pengeluaran modal pada dasarnya merupakan daftar rencana yang telah disetujui oleh manajemen puncak mengenai proyek pemilikan fasilitas dan peralatan baru beserta taksiran biaya.
- 4) setiap proyek dan saat pengeluaran modal tersebut akan dilakukan dalam tahun anggaran. (Shim dan Siegel, 2000,501).

Dalam prakteknya terdapat berbagai jenis anggaran yang dikelompokkan dalam sistem penganggaran yang komprehensif yaitu:

- 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 aktivitas utama perusahaan 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 biaya administrasi, anggaran neaca dan anggara laba rugi. (Charles T. Hongren, 1996, 109).

Pengelompokkan anggaran dalam perusahaan diklasifikasikan berdasarkan jenis-jenis kegiatan yang terdapat pada perusahaan yang bersangkutan sehingga perusahaan memiliki sistem anggaran yang berbeda.

Jenis-jenis anggaran lainnya, adalah 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 Biaya komersil
 - (3) Anggaran pembelian

- 2.1.4. Fungsi 3) Anggaran Biaya Komersil dan finansial, meliputi:
- (1) Anggaran penerimaan kas yang telah disetujui oleh
 - (2) Anggaran biaya administrasi proyek pemilikan
 - (3) Anggaran biaya administrasi umum
 - 4) Anggaran Kas, meliputi:
 - (1) Anggaran penerimaan kas
 - (2) Anggaran pengeluaran kas
 - 5) Anggaran pengeluaran modal, meliputi:
 - (1) Anggaran penggantian aktiva
 - (2) Anggaran penambahan aktiva tetap
 - (3) Anggaran Ekspansi.

Adapun berbagai jenis anggaran perusahaan yaitu sebagai

berikut:

- 1) Anggaran Operasional
 - (1) Anggaran proyeksi laba/rugi
 - (2) Anggaran pembantu laba
 - a. Anggaran penjualan
 - b. Anggaran produksi
 - c. Anggaran distribusi
 - d. Anggaran biaya umum dan administrasi
 - Anggaran iklan dan proposal
 - Anggaran penelitian
 - Anggaran pemeliharaan dan lain-lain
- (3) Anggaran Finansial
 - a) Anggaran neraca
 - b) Anggaran pembantu neraca
 - Anggaran kas
 - Anggaran piutang
 - Anggaran penambahan piutang
 - Anggaran penyusutan aktiva
 - Anggaran persediaan
 - Anggaran biaya finansial. (Adisaputro dan Asri, 1998, 71).

Dengan membaca uraian diatas kita dapat menyimpulkan bahwa jenis anggaran yang disusun adalah anggaran operasional, anggaran kas dan anggaran pengeluaran modal sesuai dengan tujuan yang diinginkan dan dicapai oleh perusahaan.

2.1.4. Fungsi Anggaran

Kinerja keuangan seharusnya direncanakan dan dikendalikan melalui prosedur penganggaran yang sehat dalam upaya menggapai dan mempertahankan hasil-hasil yang memadai. Dalam rangka memastikan bahwa anggaran dipakai secara efektif fungsi anggaran perlu dipertimbangkan secara teliti dan akurat, kegunaan atau fungsi anggaran yaitu:

- 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) Anggaran berfungsi sebagai alat pengkoordinasian kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat didalam perusahaan dapat saling menunjang saling bekerja sama dengan baik, untuk menuju sasaran yang telah ditetapkan.
- 3) Sebagai Alat Pengawasan Kerja
Anggaran berfungsi pula sebagai tolak ukur, sebagai alat perbandingan untuk menilai realisasi anggaran kegiatan perusahaan nanti. (Munandar, 2000, 50).

Beberapa fungsi lain dari anggaran adalah:

- 1) Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja .
- 2) Anggaran merupakan cetak biru aktifitas yang akan dilaksanakan dimasa yang akan datang.
- 3) Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer bawahan dengan manajer atasan.
- 4) Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai pebanding hasil operasi yang sesungguhnya.
- 5) Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjuk bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan.

2.1.4. Fungsi) Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasanya bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi. (Shim dan Siegel, 2000, 502).

Dari pendapat dan tujuan anggaran, dapat disimpulkan bahwa anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja, alat pengkoordinasian, alat pengawasan kerja, hasil akhir proses penyusunan rencana kerja, komunikasi, tolak ukur, pengendalian dan memotivasi manajer dan karyawan sebagai pendorong manajemen dalam merencanakan sasaran perusahaan mengalokasikan sumber-sumber daya yang ada, sebagai alat komunikasi dan koordinasi dan juga alat pengendalian rencana serta pemotivasi manajer dan alat penelitian prestasi manajer.

2.1.5. Keunggulan dan Keterbatasan Anggaran

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

Keunggulan Anggaran tersebut adalah:

- 1) Tersedia suatu pendekatan disiplin untuk menyelesaikan masalah
- 2) Membantu manajemen membuat studi awal terhadap masalah-masalah yang dihadapi suatu organisasi dan membiasakan manajemen untuk mempelajari dengan seksama masalah tersebut sebelum diambil keputusan
- 3) Menyediakan cara untuk memformulasikan usaha perencanaan.
- 4) Menutup kemacetan potensial sebelum kemacetan itu terjadi
- 5) Membandingkan iklim "profit minded" dalam perusahaan, mendorong sikap kesadaran terhadap

- 2.3.4. Hal (6) pentingnya biaya dan memaksimalkan sumber-sumber perencanaan. manajer dan karyawan agar dapat
- 6) Membantu mengkoordinasi dan mengintegrasikan penyusunan rencana operasi berbagai segmen yang ada pada organisasi sehingga keputusan final dan rencana-rencana dapat terintegrasi dan komprehensif.
 - 7) Memberikan kesempatan kepada organisasi untuk meninjau kembali secara sistematis terhadap anggaran kebijaksanaan dan pedoman yang telah ditentukan.
 - 8) Mengkoordinasi, menghubungkan dan membantu mengarahkan modal dan semua usaha-usaha organisasi keseluruhan yang paling menguntungkan.
 - 9) Mendorong suatu standar prestasi yang tinggi dengan membangkitkan semangat bersaing yang sehat, menimbulkan perasaan berguna dan menyediakan perangsang (intensif) 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, 345).

Keunggulan lain dari anggaran menurut Garrison dan Norren, yaitu:

- 1) Anggaran merupakan alat komunikasi bagi rencana manajemen melalui organisasi.
- 2) Anggaran memaksa manajer untuk memikirkan dan merencanakan masa depan.
- 3) Proses penganggaran merupakan alat alokasi sumber daya pada berbagai bagian dari organisasi agar dapat digunakan seefektif mungkin.
- 4) Proses penganggaran dapat mengungkap adanya kemandangan potensial sebelum terjadi .
- 5) Anggaran mengkoordinasikan aktifitas seluruh organisasi dengan cara menghintegrasikan rencana dari berbagai bagian.
- 6) Anggaran menentukan tujuan dan sasaran yang dapat berlaku sebagai bench mark untuk mengevaluasi kerja pada waktu berikutnya. (Garrison dan Norren, 2000, 403).

Sebelum melangkah kepada penyusunan anggaran, perlu diketahui keterbatasan atau kelemahan anggaran, namun perlu juga disadari bahwa anggaran tidak terlepas dari kelemahan-kelemahan,

hal tersebut diperlukan agar tujuan dan manfaat anggaran dapat dicapai sesuai dengan yang diharapkan.

Kelemahan anggaran adalah sebagai berikut:

- 1) Karena anggaran disusun berdasarkan pemikiran, antara lain potensi penjualan, kapasitas produksi dan lain-lain, maka realisasi anggaran tersebut dengan baik tergantung pada ketepatan 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 atau melaksanakan anggaran yang telah tersusun tersebut.
- 3) Anggaran hanya merupakan 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. (Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, 1998,53).

Kelemahan-kelemahan anggaran tersebut harus selalu diperhatikan dalam proses penyusunan anggaran. Anggaran-anggaran dapat memanfaatkan keunggulannya sebaik mungkin dan menekankan kelemahannya sekecil mungkin maka anggaran yang baik memerlukan syarat-syarat yang harus dipenuhi sebagai berikut:

- 1) Adanya organisasi yang membagi tugas fungsional yang jelas dan menentukan garis wewenang dan tanggungjawab.
- 2) Adanya sistem akuntansi yang memadai
 - (1) Penggolongan rekening yang sama antara anggaran dan realisasinya. Sehingga dapat diperbandingkan dengan dihitung penyimpangannya.
 - (2) Pencatatan akuntansi memberikan informasi mengenai realisasi anggaran.
 - (3) Laporan didasarkan kepada akuntansi pertanggungjawaban.

hal 3) Adanya penelitian dan analisa
 Penelitian dan analisa diperlukan untuk menetapkan alat pengukuran prestasi sehingga anggaran dapat dipakai untuk menganalisa prestasi.
 Keler 4) Adanya dukungan para pelaksana
 Anggaran dapat dipakai sebagai alat yang baik bagi
 1) manajemen. Jika ada dukungan aktif dari para pelaksana dari tingkat atas maupun bawah. (Adisaputro dan Marwan Asri, 1998, 53).
 Anggaran yang digunakan oleh perusahaan memberikan banyak keunggulan bagi perusahaan keunggulan paling besar dirasakan perusahaan adalah perencanaan dan pengkoordinasian kegiatan perusahaan tetapi anggaran juga memiliki keterbatasan oleh faktor adanya fungsi tugas fungsional, adanya system akuntansi yang memadai, adanya penelitian dan analisa, adanya dukungan pelaksana.

2.1.6. Proses Penganggaran

Sebelum menyusun anggaran perlu dilakukan proses persiapan

– persiapan penyusunan anggaran yaitu sebagai berikut:

- 1) Menetapkan asumsi-asumsi yang dijadikan dasar penyusunan yaitu asumsi-asumsi tentang keadaan perekonomian umum yang dapat dipengaruhi kesiapan perusahaan, seperti: tingkat laju inflansi, tingkat pertumbuhan produk, 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 dibuat tentang perekonomian pada umumnya, bila perlu mengadakan revisi terhadap tujuan-tujuan jangka panjang perusahaan.
- 3) Membuat batasan-batasan dalam kebijakan perusahaan, misalnya batasan-batasan tentang

2.2. Perencanaan 3) pengeluaran modal, biaya riset dan pengembangan, dan sebagainya.

4) Mengkomunikasikan semua informasi diatas kepada semua pihak yang berkepentingan sebagai dasar penyusunan dan pelaksanaan anggaran. (Mulyadi, 2000,45).

Untuk menetapkan asumsi yang dijadikan dasar penyusunan anggaran yaitu asumsi tentang keadaan perekonomian umum yang dapat dipengaruhi kesiapan perusahaan dengan memperhatikan asumsi tersebut maka dibuat tentang perekonomian pada umumnya mengkomunikasikan semua informasi kepada semua pihak yang berkepentingan.

Dari segi akuntansi penyusunan anggaran merupakan studi terhadap mekanisme, prosedur untuk merakit data dan membentuk anggaran. Dari segi proses manajemen, penyusunan anggaran merupakan program atau bagian program.

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 telah berkepentingan mengusulkan untuk anggaran tahun yang akan datang.
- 3) Penelaah (review) terhadap anggaran yang diusulkan pada tahap tiga manajemen atas penelaah tersebut biasa dilakukan dengan dua cara yaitu:
 - (1) Perbandingan dengan tahun sebelumnya
Artinya anggaran dari pihak divisi harus konsisten terhadap potensi divisi dan dibatasi personil, fasilitas, produk dan pasar yang ada, maka perubahan anggaran yang besar dari tahun ketahun berikutnya biasanya jarang terjadi. Oleh karena itu, peninjauan anggaran biasanya dimulai dari penjelasan tentang perubahan-perubahan yang terjadi terhadap tahun berjalan dan karena anggaran biasanya disiapkan untuk dua tiga bulan terakhir

Penyusunan anggaran merupakan proses akuntansi dan juga proses manajemen dari segi akuntansi penyusunan anggaran merupakan studi terhadap mekanisme, prosedur mengetahui data dan membentuk anggaran penetapan asumsi yang dijadikan dasar penyusunan dan penelaah anggaran dengan membandingkan dengan tahun sebelumnya.

yang diperlukan untuk mencapai tujuan jangka pendek pada tatanan bawah, dari tingkat atas mengenai rencana dari dana Penyusunan anggaran merupakan komunikasi antara manajer

4) Setelah penelaah terhadap anggaran selesai dilakukan, studi dan setelah dilakukan, maka usulan tersebut kemudian disetujui yang selanjutnya disusun dengan pengesahan dan pemberian wewenang pelaksanaannya pada manajemen bawah. (M. Munandar, 2000, 245).

22. Perencanaan dan pelaksanaan anggaran ini harus dipisahkan perubahan yang disebabkan karena adanya rencana investasi pada tahun mendatang (ada peningkatan potensi) dalam divisi tersebut.

(2) Peninjauan Berdasarkan Anggaran (Mulyadi, 2001) Biasanya cara ini untuk melengkapi cara pertama diatas. Peninjauan anggaran dilakukan dengan untuk membahas program-program yang akan dilaksanakan dalam tahun mendatang dan diputuskan 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 tingkat laku dari pada pelaksanaan anggaran karena faktor-faktor ini juga sangat menentukan suksesnya program anggaran.

2.2. Perencanaan dan Pengendalian

2.2.1. Pengertian Perencanaan

Perencanaan pada dasarnya merupakan proses pengambilan keputusan mengenai tindakan yang akan dilaksanakan dimasa depan, yang dilaksanakan oleh manajemen untuk menjamin bahwa tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Perencanaan adalah 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. (Agus Maulana, 1999, 17).

Definisi lain menurut Reksohadiprojo, yaitu:

Perencanaan adalah memutuskan 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 pengambilan keputusan yang mempengaruhi jalannya perusahaan diwaktu yang akan datang. (Sukanto Reksohadiprojo, 1995, 21)

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

2.2. **Pelaksanaan** Sebelum kita menyusun anggaran kita harus membuat

serangkaian prosedur penyusunan perencanaan sebagai berikut:

2.2.1. **Pengertian Perencanaan** adalah suatu proses penetapan

- 1) Menganalisa informasi masa lalu, lingkungan luar standar yang diantisipasi, dan SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, and Treats*). merupakan proses pengambilan keputusan yang signifikan terhadap tindakan perbaikan.
 - 2) Menyusun perencanaan strategi dan program yaitu proses kepada komite anggaran, manajer divisi dan manajer dibawahnya.
 - 3) Mengkomunikasikan tujuan, strategi pokok dan proram kepada komite anggaran, manajer divisi dan manajer dibawahnya.
 - 4) Memilih taktik, engkoordinasi kegiatan, dan mengawasi operasi.
 - 5) Menyusun usulan anggaran.
 - 6) Menyarankan revisi usulan anggaran.
 - 7) Menyetujui revisi usulan anggaran dan merakit menjadi anggaran perusahaan.
 - 8) Revisi dan pengesahan anggaran perusahaan.
- (Supriyono, 2000, 101)

Untuk menjamin terlaksananya berbagai program yang disusun didalam proses perencanaan jangka panjang, manajemen menyusun anggaran yang berisi rencana kerja tahunan dan taksiran nilai sumber daya yang diperlukan untuk pelaksanaan rencana kerja tersebut. Dalam proses penyusunan anggaran tersebut ditunjuk manajer yang sangat bertanggung jawab dalam pelaksanaan perencanaan kerja dan dialokasikan berbagai sumber yang diperlukan kepada manajer yang bersangkutan. Anggaran menjamin pelaksanaan perencanaan kerja dengan biaya yang sesuai dengan yang direncanakan dalam anggaran. (Hanzen dan Mowen, 1997, 62).

2.2.2. Pengertian Pengendalian

- 2.2.1. 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.
- 2.2.2. Pengendalian adalah "proses untuk membuat sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya." (Arief suadi, 1999, 3).

Definisi lain dari pengendalian adalah:

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

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

Pengendalian pada intinya untuk mencapai tujuan perusahaan agar efektivitas pengendalian perusahaan tercapai. Kriteria yang menentukan efektivitas suatu pengendalian adalah seberapa baik pengendalian yang dilakukan untuk memperlancar tercapainya tujuan perusahaan. Pengendalian jika dilakukan semakin baik akan membantu tujuan-tujuan organisasi. (Arief Suadi, 1999, 89).

2.2.2. Pengendalian yang dilakukan oleh perusahaan adalah untuk

memperlancar pencapaian tujuan perusahaan yang telah disepakati

Pada dasarnya pengendalian adalah suatu proses penetapan sebelumnya jika pengendalian dilakukan dengan baik maka akan

2.3.2. Dilakukan dengan cara membandingkan antara rencana yang dibuat

membantu tujuan suatu perusahaan tersebut.

dengan kinerja yang sesungguhnya, apabila terdapat perbedaan yang

Dalam pengakuan beban dan pendapatan dikenal istilah *cost*

2.3. **Beban** signifikan maka harus dilakukan tindakan perbaikan.

basis dan *income* basis. Sehingga pengakuan pendapatan tidak akan

Pengendalian adalah proses untuk membuat sebuah organisasi

2.3.1. Pengertian Beban

adalah beban yang dikeluarkan dalam pelaksanaan

Beban merupakan biaya yang dikeluarkan dalam pelaksanaan

aktivitas perusahaan. Pengertian beban menurut Moh. Kurdi, adalah:

Beban adalah biaya yang secara langsung atau tidak langsung telah dimanfaatkan didalam usaha menghasilkan pendapat didalam suatu periode atau yang sudah tidak memberikan manfaat ekonomis untuk kegiatan masa berikutnya. (Moh. Kurdi, 1999, 97).

Pengertian beban lainnya menurut Ikatan Akuntansi Indonesia,

yaitu:

Beban (*expense*) adalah penurunan manfaat ekonomi selama satu periode akuntansi dalam bentuk arus keluar atau berkurangnya aktiva atau terjadinya kewajiban yang mengakibatkan ekuitas yang tidak enyangkut pembagian kepada modal. (IAI, 2002, 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.

Beban mencakupi baik kerugian maupun 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.

2.3.2. Pengakuan Beban

Dalam pengakuan beban dan pendapatan dikenal istilah *cast*

2.3.1. Beban

basis dan *accrual basis*. Sehingga pengakuan pendapatan tidak akan

lepas dari pengakuan beban. Pengakuan beban tersebut adalah

sebagai berikut:

- 1) Beban diakui dalam laporan laba/rugi kalau penurunan manfaat ekonomi masa depan yang berkaitan dengan 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 penggantian biaya dan pendapatan, ini melibatkan pengakuan penghasilan dan beban secara gabungan atau bersamaan yang dihasilkan secara bersama-sama dari transaksi atau peristiwa yang lain yang sama.
- 3) Kalau manfaat ekonom yang diharapkan timbul selama beberapa periode akuntansi dan hubungannya dengan penghasilan hanya dapat ditentukan secara langsung, beban diakui dalam laporan laba/rugi atas dasar atau prosedur alokasi yang rasional atau sistematis. Hal ini sering diperlukan 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 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, 27).

- 2.3. **Masa Tersebut** Dari uraian diatas 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 dibayar atau belum dilaporkan dalam laporan keuangan pada periode bersangkutan.
- 2.4. **Anggaran Beban Operasional**

2.3.3. Pengertian Beban Operasional

Istilah operasional dalam suatu organisasi sering digunakan dalam suatu kegiatan yang berhubungan dengan usaha untuk menciptakan dan menambah kegunaan/utilities suatu barang atau jasa. Kegunaan/utilitis dibedakan atas bentuk, tempat, waktu dan kepemilikan. Jadi dalam pengertian tersebut tercakup tiap proses yang mengubah masukan (*input*) dan penggunaan sumber daya untuk menghasilkan pengeluaran (*output*) berupa barang atau jasa.

Beban Operasional adalah beban berkala dan lazim yang dikeluarkan perusahaan dalam rangka memperoleh pendapatan. Beban tersebut biasa diklasifikasikan menurut kategori fungsional. Klasifikasi yang lazim dipakai adalah dengan memisahkan beberapa penjualan dari beban umum dan administrasi. (Henri Simamora, 2002, 144).

Pengertian dari proses kegiatan operasional, yaitu:

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. (Sofjan Assauri, 1997, 30)

2.5. Manfaat Anggaran. Dari uraian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya beban operasional adalah pengorbanan atau penggunaan

jasa atau produk perusahaan dalam proses memperoleh pendapatan.

2.4. **Anggaran Beban Operasional** yang efektif berakibat memboroskan dana periode bersangkutan.

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 adalah beban berkala dan lazim yang dikeluarkan perusahaan dalam rangka memperoleh pendapatan, beban tersebut biasa diklasifikasikan menurut kategori fungsional. Klasifikasi yang lazim dipakai adalah dengan memisahkan beberapa penjualan dari beban umum dan administrasi. (Henri Simamora, 2002, 144).

Pengertian dari proses kegiatan operasional

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

Anggaran beban operasional merupakan alat yang berguna bagi perusahaan dalam pelaksanaan dan pengendalian agar pencapaian tujuan perusahaan lebih efektif.

2.5. Manfaat Anggaran Beban Operasional Sebagai Alat Perencanaan dan

Suatu sistem anggaran yang baik harus dapat dihubungkan dengan beban yang dikurangkan atau ditambah dengan anggaran yang telah ditentukan sebelumnya sehingga kegiatan perusahaan lebih terarah.

2.4.1. Pengendalian Beban Operasional: umpan balik kepada dan waktu. Sebaliknya, tanpa perencanaan tidak dapat dilakukan pengendalian kearah tujuan yang ingin dicapai.

Anggaran beban operasional digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian karena anggaran tersebut terdapat perencanaan kerja yang akan dilakukan dan jumlah beban yang harus dikeluarkan untuk melaksanakan rencana tersebut, dan pengendalian sebagai yang memadai sebagai tolak ukur dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan proses perencanaan dan pengendalian tersebut.

Anggaran beban operasional merupakan alat yang berguna bagi perusahaan dalam melaksanakan perencanaan, menyajikan penilaian kinerja, serta mendorong adanya komunikasi didalam organisasi agar semua bagian dapat saling menunjang. Anggaran beban operasional harus mencerminkan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan.

Anggaran beban operasional merupakan alat yang berguna bagi perusahaan dalam melaksanakan perencanaan, menyajikan penilaian kinerja, serta mendorong adanya komunikasi didalam 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 yang sudah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana

yang ikut berperan serta didalam penyusunan anggaran tersebut. Setiap

Suatu sistem anggaran yang baik harus dapat dihubungkan dengan

beban yang dikeluarkan harus disesuaikan dengan anggaran yang telah

diperencanaan dan pengendalian, yang efektif berakibat memboroskan dana

ditentukan sebelumnya sehingga kegiatan perusahaan lebih terarah.

Pengendalian berfungsi untuk memberikan umpan balik kepada

manajemen mengenai konsumsi sumber daya dalam pelaksanaan

perencanaan 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.

Untuk mengukur suatu efektivitas perusahaan biasanya dengan

membandingkan laba operasi sesungguhnya dengan anggarannya, sehingga

dengan adanya perbandingan tersebut akan muncul perbedaan operasi

sesungguhnya dengan yang dianggarkan. Laba operasi akan muncul pada saat

perusahaan telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Tujuan suatu perusahaan yaitu untuk menghasilkan laba dan laba

tersebut salah satunya diperoleh dari kegiatan operasi perusahaan, sebuah

system pengendalian yang efektif menjamin kegiatan terselesaikan dengan

cara yang membawa pada tercapainya tujuan perusahaan.

dikeluarkan sehingga semua kegiatan dalam perusahaan dapat
Anggaran dapat merencanakan faktor beban yang akan
dalam perusahaan.

berupa angka-angka, secara formal untuk diketahui oleh bagian lain
anggaran merupakan suatu rencana yang dituangkan ke dalam tulisan
Anggaran beban operasional sebagai alat perencanaan karena
akan dilakukan oleh suatu organisasi dimasa depan.

perencanaan adalah proses untuk menentukan kerangka kerja yang
Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa

akan datang. (Sukanto Reksodiprojo, 1998, 21).
yang mempengaruhi jalannya perusahaan diwaktu yang
Jelas usaha tersebut merupakan pengambilan keputusan
strategi. Kebijakan serta taktik yang akan dijalankan.
meliputi usaha pemilihan berbagai alternatif tujuan,
dilakukan kegiatan-kegiatan fungsi perencanaan manajer
Perencanaan adalah penentuan segala sesuatu sebelum

peusahaan.
operasional harus mencerminkan sumber daya yang dimiliki

perusahaan dalam melaksanakan perencanaan. Anggaran beban
Anggaran beban operasional merupakan alat yang berguna bagi

2.5.1. Anggaran Beban Operasional Sebagai Alat Perencanaan

sebelumnya oleh pihak perusahaan, itian perusahaan lebih terarahkan untuk
dan kondisi yang menyimpang dari rencana perusahaan yang telah disusun
dengan standar tertentu dari perusahaan dan mengidentifikasi kegiatan
mengevaluasi program kerja dari suatu kegiatan yang biasanya berhubungan
Sistem pengendalian suatu organisasi merupakan penilai yang

sterarah dengan baik, dan memberikan target-target yang harus dicapai oleh perusahaan diwaktu akan datang. (Supriyono, 1996, 84) dengan baik. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran beban dan operasional digunakan sebagai alat perencanaan kerja yang harus dilakukan dan jumlah beban yang harus dikeluarkan untuk melaksanakan perencanaan tersebut.

2.5.1. Anggaran Beban Operasional Sebagai Alat Perencanaan

2.5.2. 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.

Membuat sebuah Pengendalian adalah proses untuk organisasi untuk mencapai tujuannya.

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

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pengendalian beban dapat 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 bagi manajemen yang memungkinkan mereka dalam mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi dari rencana kegiatan yang dapat digunakan oleh manajemen sebagai dasar untuk melakukan tindakan koreksi. (Henri Simamora, 1999, 312).

Dilihat dari uraian diatas dapat disimpulkan pengendalian beban berfungsi untuk memberikan umpan balik mengenai konsumsi sumber daya dalam pelaksanaan rencana kerja sehingga dapat diketahui sumber dana yang digunakan dan dapat dilakukan penilaian terhadap kegiatan yang dijalankan.

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan dalam penyusunan skripsi ini, penulis melakukan penelitian anggaran beban operasional yang dijadikan tolak ukur dalam menilai keefektifan perencanaan dan pengendalian beban operasional, pada perusahaan dagang yang bergerak dibidang air mineral dalam kemasan pada PT. Limaheksa Perkasa yang beralamat kantor pusat yaitu di Jl. Cideng Timur No. 57 Jakarta Pusat 10160, sedangkan alamat pabrik yaitu Jalan. Palka No. 20 Desa Curugoong Padarincing Serang Jawa-Barat.

3.2. Metode Penelitian

3.2.1. Desain Penelitian

Dalam penyusunan skripsi ini peneliti melakukan penelitian pada PT. Limaheksa Perkasa yaitu suatu perusahaan yang bergerak bergerak dibidang air mineral dalam kemasan. Desain penelitian dalam penulisan skripsi ini meliputi:

1. Jenis, metode dan Tehnik penelitian

a. Jenis penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah Deskriptif yaitu menyangkut suatu pernyataan bahwa penulis

3.2.2. Operasi mendapat data-data dari perusahaan yang dibahas yaitu Manfaat anggaran beban operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian beban operasional, tujuannya

3.1. Objek Penelitian yaitu untuk menggambarkan, menguraikan, dan meneliti dan

No	Variabel/Sub Variabel	Indikator	Skala
1	Anggaran beban operasional	menjelaskan aspek-aspek yang relevan dengan fenomena yang diamati, kemudian menarik kesimpulan dari objek yang diteliti.	A
		b. Metode penelitian	S
		Metode yang digunakan adalah Correlational, yaitu untuk menentukan tingkat hubungan antara manfaat anggaran beban operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian anggaran beban operasional.	
		c. Tehnik penelitian	R
		Tehnik penelitian yang digunakan oleh penulis dalam penyusunan skripsi adalah Non Statistika, dengan mendapatkan data-data dari perusahaan yang berhubungan dengan variabel-variabel yang dibahas.	S

2. Unit Analisis

Unit analisis penelitian ini adalah meliputi bagian-bagian yang terlibat dalam pencarian data dan informasi yang akan diteliti.

3.2.2. Operasionalisasi Variabel dari perusahaan yang dibahas yaitu

MANFAAT ANGGARAN BEBAN OPERASIONAL SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BEBAN OPERASIONAL PADA PT. LIMAHEKSA PERKASA

No	Variabel/Sub Variabel	Indikator	Skala
1	Anggaran Beban Operasional	<ul style="list-style-type: none"> • Anggaran beban personal <ul style="list-style-type: none"> • Beban gaji • Beban tunjangan jabatan • Beban lembur • Anggaran beban operasi dan pemeliharaan <ul style="list-style-type: none"> • Beban pemeliharaan • Beban penyusutan • Beban operasi • Anggaran beban administrasi dan umum <ul style="list-style-type: none"> • Beban perlengkapan • Beban rupa-rupa • Beban rapat • Beban promosi 	R A S I O
2	Alat Perencanaan	<ul style="list-style-type: none"> • Informasi tahun lalu • Realisasi beban operasional tahun lalu • Keadaan ekonomi • Tingkat inflansi 	R A S I O
	Pengendalian Beban Operasional	<ul style="list-style-type: none"> • Pengawasan terhadap pengeluaran beban <ul style="list-style-type: none"> • Mengeluarkan beban operasional sesuai dengan anggaran • Meminimalkan pengeluaran beban • Membandingkan anggaran dengan realisasinya <ul style="list-style-type: none"> • Membandingkan rencana yang digariskan dengan pelaksanaan yang sesungguhnya • Tindakan koreksi <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan tindakan perbaikan dari penyimpangan yang terjadi 	NOMINAL R A S I O

3.2.3. Metode Penarikan Sampel

MANFAAT A Dalam penelitian ini penulis melakukan penelitian dengan PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BEBAN OPERASIONAL dengan menggali dan menganalisa data kuantitatif atas suatu masalah yang dengan cara menghubungkannya dengan literatur telah dirumuskan berdasarkan fakta dan teori yang relevan sehingga Variabel literatur kepustakaan serta keterangan-keterangan yang dapat menjawab permasalahan penelitian berdasarkan data yang Operasional masalah yang penulis bahas dalam diperoleh dari perusahaan

3.2.4. Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data meliputi data primer dan data sekunder.

1. Data primer merupakan data yang diperoleh dengan wawancara dan observasi secara langsung.
 - a. Wawancara

Penulis melakukan Tanya jawab dengan pihak yang berkompeten diperusahaan terutama staff accounting mengenai berbagai macam data yang diperlukan dalam penulisan skripsi.
 - b. Observasi

Dengan mengadakan pengamatan serta peninjauan langsung perusahaan untuk mengamati situasi dan kondisi dari aktifitas yang dijadikan objek penelitian.
2. Data Sekunder adalah Pengumpulan data yang dilakukan guna keperluan penyusunan skripsi ini, adalah melalui prosedur pengumpulan data sebagai berikut:

3.2.3. Metode a. Riset Perpustakaan

Riset perpustakaan ini dimaksudkan untuk memperoleh landasan teoritis yang tentu saja mempunyai kaitan dengan cara menghubungkannya dengan literature-literatur kepustakaan serta keterangan-keterangan yang berhubungan dengan masalah yang penulis bahas dalam skripsi ini. Data yang diperoleh dari metode riset perpustakaan ini disebut data sekunder, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumber data.

b. Riset Lapangan

Penelitian ini dilakukan untuk melakukan observasi dan pengumpulan data yang relevan dengan penelitian yang dilakukan. Penelitian lapangan ini meliputi:

c. Kuosioner (*Quosionare*)

Daftar pertanyaan yang penulis buat dan diajukan kepada responden yang terkait dengan masalah yang penulis bahas, hal ini dilakukan untuk memperoleh informasi yang diperlukan.

3.2.5. Metode Analisis

Riset perpustakaan ini dimaksudkan untuk memperoleh Metode analisis yang penulis gunakan adalah metode Deskriptif landasan teoritis yang tentu saja mempunyai kaitan kualitatif komperatif, yaitu suatu metode penelitian status kelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran atau literatur kepustakaan serta keterangan-keterangan yang kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membvuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang telah diselidiki untuk mempertimbangkan pada data atau informasi yang telah dikumpulkan telah selesai dengan baik dan akurat maka dapat kami sederhanakan untuk mengetahui tentang manfaat anggaran beban operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian beban operasional.

a. Akte pendirian yang dikeluarkan Departemen Kehakiman RI
Metode **HASIL DAN PEMBAHASAN** adalah metode Deskriptif

No. 92/Ket/V/1991 tertanggal 11 Juni 1991 dengan Akte
kualitatif komparatif, yaitu suatu metode penelitian status kelompok

4.1. Profil Perusahaan Ny. S. Soetongsoe Abdul Sjoekoer, SH. ini adalah
manusia, suatu objek, suatu set k. idlog, suatu sistem pemikiran atau

b. Surat keterangan domisili kantor pusat yang dikeluarkan
dari penelitian ini adalah

4.1.1. Sejarah Singkat PT. Limaheksa Perkasa oleh k. idlog, pet. wa. selatan, kecamatan gambir tanggal 10
sistematis,

PT. Limaheksa Perkasa didirikan pada tanggal 1 Juni 1991.

Perusahaan ini disahkan oleh Notaris Ny. S. Soetongsoe Andoel
Sjoekoer yang dikeluarkan oleh Departemen Kehakiman Republik
Indonesia No. 92/Ket/VI/1991 yang berkedudukan di Jakarta.

Natural adalah salah satu merk dagang dari PT. Limaheksa
Perkasa yang bergerak dalam bidang air mineral dalam kemasan
yang beralamat di Jl. Cideng Timur No. 57 Jakarta pusat 10160,
sedangkan alamat pabrik PT. Limaheksa Perkasa beralamat di Jl.
Palka K. Desa curugooong Padarincing Serang Jawa Barat.

PT. Limaheksa Perkasa merupakan salah satu diantara sekian
banyak produsen air minum dalam kemasan. Bahan baku yang berupa
air diperoleh dari pegunungan yang berloksi di daerah Serang-Banten,
bahwa di daerah curugooong, padarincang, Serang, Jawa Barat
terdapat sumber mata air yang cukup besar dan alami.

Selain sumber mata air yang baik PT. Limaheksa Perkasa juga
harus memenuhi beberapa izin yang dikeluarkan oleh pemerintah
antara lain:

1. Aspek Yuridis **BAB IV (MD) No. 5935/1967/PU Tanggal**

a. Akte pendirian yang dikeluarkan Departemen Kehakiman RI
HASIL DAN PEMBAHASAN

2. Aspek **No. 92/Ket/V/1991 tertanggal 11 juni 1991 dengan Akte**

4.1. Profil Perusahaan **Notaris Ny. S. Soetengsoe Abdul Sjoekoer. SH.** an air minum

b. Surat keterangan domisili kantor pusat yang dikeluarkan

4.1.1. Sejarah Singkat PT. Limahaksa Perkasa

oleh kelurahan petojo selatan, kecamatan gambir tanggal 10

juni 1991.

c. Nomor pokok Wajib pajak No. 1. 561. 944. 3-025.

d. Tanda Daftar Perusahaan (TDP) No. 09051618804, tanggal 3

juli 1991.

e. Surat Izin Perdagangan (SIUP) No. 887/091/1/PB/V1/1991,

tanggal 22 juni 1991 oleh Kantor Departemen Perdagangan

Jakarta.

f. Surat Persetujuan Penanaman Modal Dalam Negeri No. 584/

1/ PMD 1991 tanggal 4 desember 1991 yang dikeluarkan

oleh ketua BKM Jakarta.

g. Konfirmasi Lahan Pembangunan Pabrik Air Minim di Desa

Curruggoong Kec. Padarincang No. 593/537/Fisik-Bapp.

Tanggal 9 September 1991 dari Bupati Kepala Daerah

Tingkat II Serang.

h. Izin Pengambilan Air Permukaan Tanah No.

690/165/EK/1992 Tanggal 12 Februari 1992 dari Kepala

Daerah Tingkat I Jawa Barat Up. Kepala Dinas

Pertambangan dan Energi.

1. i. Izin Mendirikan Bangunan (IMB) No. 5935/1967/PU Tanggal 4 Agustus 1992 dari Kepala Daerah Tingkat II Serang.
2. Aspek Teknis
 - a. Laporan hasil pemeriksaan setempat perusahaan air minum No. 645/BPOM/PEM/VI/1992 oleh Departemen Kesehatan RI Balai Pemeriksaan Obat dan Makanan Bandung yang Ditunjukkan Kepada Dirjen POM Departemen Kesehatan Jakarta.
 - b. Izin penggunaan SII No. 620/M6/ 1992 yang dikeluarkan oleh Departemen Perindustrian, Direktorat Jendral Aneka Industri Jakarta.
 - c. Laporan Hasil Penyelidikan Kimia No. 1259/Tu/BD/BO.I/VI/1992 tanggal 3 juni 1992 oleh Departemen Perindustrian Balai Besar Penelitian Pengembangan Industri Hasil Pertanian Bogor.
 - d. Surat Persetujuan Pendaftaran MD No. 69/BB/REG/MD/I/93/4635 oleh Departemen Kesehatan RI Direktorat Jendral Pengawasan obat dan makanan Jakarta dengan No. MD 249110003348.
 - e. Sumber Bahan Baku
Bahan baku utama yang berupa air yang berasal dari sumber mata air yang letaknya dekatnya dengan lokasi pabrik sekitar tadius 125 M2 sehingga memudahkan penyaluran bahan baku dari mata air kelokasi pabrik.

dan f. Tenaga Kerja. PT. Limaheksa Perkasa memiliki lebih dari 1000 karyawan dan tenaga kerja sebagian besar dari penduduk sekitar lokasi pabrik, sehingga akan lebih efisien dan akan membantu pemerintah dalam masalah mengatasi pengangguran, perusahaan air minum

4.1.2. Struktur Organisasi dan Penjabaran Tugas
 PT. Limaheksa Perkasa memproduksi air kemasan 220 ml, 500 ml, dan 5 galon (19 liter) dari kapasitas yang terpasang, selain untuk memproduksi air atas merek sendiri (Natural), PT. Limaheksa Perkasa juga menerima pengisian air untuk perusahaan-perusahaan kecil yang mempunyai merek dagang sendiri misalnya Air-iin, Anerall, Aeroz, Slaras dan lain-lain. Sistem pengisian ini dinamakan Maklon.

Produk yang dihasilkan oleh perusahaan ini selain untuk memenuhi kebutuhan air minum dalam negeri juga melakukan ekspor keluar negeri seperti, Singapura, Malaysia, Brunei Darussalam dan beberapa negeri ditimur tengah dengan nama produknya "Natural".

Sebagai produsen air minum kemaan PT. Limaheksa Perkasa harus mempunyai saluran distribusi yang baik, agar pelanggan mendapatkan air minum dalam kemasan tepat pada waktunya. Andai kata distribusi tidak benar atau tidak tepat waktu maka pelanggan akan pindah kemerek lain. Botol gallon merupakan salah satu investasi yang cukup besar dalam kesehatan investasi, karena itu pengambilan botol-botol gallon kosong yang berada dikonsumen harus diperhatikan. Dalam beberapa tahun terakhir ini banyak orang

Maka agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan sempurna efisien dan efektif, dan masing-masing struktur organisasi dapat bekerja dengan baik dan bertanggungjawab maka perlu ditetapkan perusahaan.

perusahaan dan hal ini akan mempengaruhi kelangsungan jalannya dibidangnya akan berakibat terganggunya kelancaran operasional lebih baik. Kesalahan dalam penempatan personil yang tidak sesuai terhadap bidang pekerjaan yang dihadapi akan membawa hasil yang hal yang perlu diperhatikan. Karena seorang karyawan yang cakap keterampilan serta penguasaan tugas yang diberikan merupakan Penempatan personil yang sesuai dengan keahlian dan masing pimpinan dan staff.

wewenang menetapkan tugas dan tanggungjawab untuk masing-masing yang terpadu dan terarah serta ketegasan dan kejelasan pendelegasian manajemen yang baik berhubungan erat dengan koordinasi kerja organisasi dan manajemen yang baik pula. Struktur organisasi dan mantap, serta untuk mencapai tujuannya maka diperlukannya system Dalam upaya membentuk perusahaan yang tangguh dan

4.12. Struktur Organisasi dan Penjabaran Tugas

yang mendirikan perusahaan air minum kemasan dalam skala kecil dan banyak air isi ulang, dimana proses pembuatan air disederhanakan dengan menggunakan mesin filter yang murah dengan demikian harga pun bisa lebih rendah.

tugas dan tanggungjawab, masing-masing. Tugas dan tanggungjawab masing-masing dalam organisasi PT. Limaheksa Perkasa adalah sebagai berikut.

1. Dewan Komisaris

Tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris adalah:

4.1.2. Struktur Organisasi dan Penjabaran Tugas

- a. Mengangkat dan menghentikan presiden direktur, setelah mendapat persetujuan dari rapat pemegang saham.
- b. Berhak dan bertanggung jawab melakukan pengawasan atas tindakan-tindakan dari presiden direktur.
- c. Para anggota Dewan Komisaris berhak dan berkewajiban melihat buku-buku dan surat-surat perseroan, memeriksa keadaan kas untuk melihat kekayaan perseroan dan berhak untuk masuk kedalam perkarangan gedung dan kantor yang dipergunakan oleh perseroan tersebut.
- d. Presiden Direktur berkewajiban memberi keterangan yang dikehendaki oleh Dewan Komisaris.

2. Presiden Direktur

Tugas dan Tanggung jawab Presiden Direktur sebagai berikut:

- a. Presiden Direktur berhak dan berkuasa penuh mewakili dewan komisaris atas persetujuan rapat pemegang saham.
- b. Presiden Direktur berhak dan berkuasa penuh mewakili edan mengikat perseroan baik dimuka maupun diluar pengadilan.

c. Presiden Direktur berhak untuk atas nama perseroan masing-masing melakukan segala perbuatan pemilikan dan perbuatan sebagai pengurus dengan batas-batas sebagai berikut:

1. Devan Untuk melepaskan dan memperoleh barang-barang yang

Tugas: tak bergerak dari perusahaan. omisaris adalah:

5. M • Untuk meminjam uang atas nama perusahaan.

• Untuk meminjam uang perusahaan kepada pihak lain.

3. Direktur

Tugas dan tanggung jawab Direktur sebagai berikut:

a. Menjalankan kebijaksanaan tugas pokok yang diberikan oleh direktur utama.

b. Memimpin dan mengawasi seluruh pelaksanaan kegiatan kerja dan aktivitas perusahaan.

c. Mengkoordinir dan mendelegasikan tugas-tugas yang telah didelegasikan kepada manajer.

d. Menyampaikan laporan kegiatan operasi perusahaan kepada Direktur Utama secara berkala.

e. Mengesahkan rencana-rencana manajer.

f. Mengesahkan pertanggung jawaban laporan keuangan.

4. Sekretaris Direktur

Tugas dan tanggung jawab Sekertaris Direktur sebagai berikut:

a. Membantu presiden direktur dalam menyiapkan segala urusan administrasi perkantoran.

- b. Membantu Presiden Direktur dalam merencanakan policy dari perusahaan.
- c. Membantu Presiden Direktur dalam sehari-harinya menyelesaikan segala urusan keluar dan kedalam yang berhubungan dengan perusahaan.

5. Manager Keuangan

Tugas dan Tanggung Jawab Mnajer Keuangan sebagai berikut:

- a. Merencanakan penerimaan dan pengeluaran kas untuk menjaga kestabilan, kelancaran perusahaan secara keseluruhan.
- b. Merencanakan pembelian perusahaan baik yang sifatnya rutin maupun insidental dengan pengetahuan direktur keuangan.
- c. Bertanggung jawab kepada direktur keuangan untuk melaporkan sirkulasi keuangan secara keseluruhan.
- d. Bertanggung Jawab atas terlaksananya policy perusahaan dibidang keuangan.
- e. Bertanggung Jawab atas manajemen keuangan secara keseluruhan.
- f. Bertanggung Jawab atas kebijakan umumperusahaan dalam manajemen pendanaan.
- g. Menyusun kebijakan atau proses penagihan serta penyediaan kredit untuk langganan.

6. Direktur Operasional

Tugas dan tanggung jawab Direktur Operasional sebagai berikut:

- a. Merealisasikan segala kebijakan-kebijakan yang telah direncanakan oleh perusahaan.
 - b. Bertanggung jawab terhadap jalannya perusahaan baik yang menyangkut pemasaran, urusan ketuor dan keadain yang
 - c. Memberi peringatan, teguran, maupun pemutusan hubungan kerja (PHK).
 - d. Memindahkan tempatkan atau mempromosikan manajer pada posisi lain sesuai kapasitas dan kemampuan personil, menjaga
 - e. Memerikan intruksi mendesak atau mengubah kebijakan pada manajer perusahaan menurut skala prioritas
7. Manajer Human Resources Development (HRD) Tugas dan tanggung jawab Manajer HRD sebagai berikut:
- a. Bertanggung jawab atas pengkoordinasian dan pelaksanaan terhadap kegiatan kebutuhan pegawai sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan serta pengaturan dan pemeliharaan administrasi.
 - b. Bertanggung jawab terlaksananya Policy perusahaan dibidang HRD
 - c. Bertanggung jawab atas efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi personalia, seperti:
 - Merumuskan system pengadaaan, penempatan dan pengembangan organisasi perusahaan.
 - Bersama manajemen merumuskan pola pengembangan organisasi perusahaan.

- a. • Mengadministrasikan kebijakan perusahaan mengenai personalia.
- b. • Memimpin dan mengendalikan staff personalia, termasuk supervisi kegiatannya.

8. Kepala Umum dan Marketing

9. Tugas dan tanggung jawab Kepala Umum dan Marketing dan sebagai berikut:

- a. Bertanggung jawab pada omset perusahaan dengan merencanakan target penjualan setiap bulan dan tahun, hal ini disesuaikan dengan kapasitas mesin yang ada.
- b. Bertanggung Jawab pada administrasi marketing dari mulai tinjauan kontrak yang telah dan akan dilakukan dengan pihak agen atau perusahaan lain. Disamping itu bertanggung jawab kepada direksi tentang laporan marketing secara periodic baik dalam bentuk administrasi maupun perkembangan lainnya.
- c. Mengadakan pembinaan terhadap agen-agen baik dalam via telepon maupun kunjungan langsung ketempat agen. Hal ini dimaksudkan untuk selalu menyamakan persepsi kedua belah pihak dimana satu sama lainnya saling mendukung dan membutuhkan.
- d. Bertanggung jawab atas terlaksananya kerjasama dan saling membantu antara bagian dalam hal penjabaran sasaran kebijakan dan strategi perusahaan dalam hal lain yang berhubungan dengan fungsi dan tugasnya.

- e. Bertak mengusulkan tentang perbaikan kesejahteraan karyawan serta mendapatkan persetujuan dari Direktur Operasional.
10. f. Menyediakan segala kebutuhan dan fasilitas yang dibutuhkan demi kelancaran kegiatan pemasaran dan pengirimannya.
9. Kepala Bagian Keuangan dan Akuntansi
- Tugas dan tanggung jawab Kepala Bagian Keuangan dan Akuntansi sebagai berikut:
- a. Memberikan bimbingan dan pengarahan dalam bidang keuangan dan akuntansi.
 - b. Menjabarkan dan melaksanakan kebijakan umum dalam bidang keuangan dan akuntansi yang telah ditetapkan oleh direksi.
 - c. Mengelola keuangan perusahaan dalam membuat proyeksi pengeluaran dan pengeluaran uang (*Cash flow*).
 - d. Mengkoordinir penyusunan rencana dalam program kerja serta anggaran perusahaan.
 - e. Mengendalikan perencanaan kas dan dana, baik dalam maupun dari luar perusahaan.
 - f. Mengkoordinir penyusunan rencana dan program kerja anggaran menyusun laporan keuangan secara berkala dalam bentuk neraca dan laporan laba-rugi perusahaan.
 - g. Menyampaikan laporan kegiatan bidang keuangan kepada pimpinan secara berkala.

h. Mengadakan penilaian kerja kepada bagian yang dibawahnya.

i. Melaksanakan tugas lain dari pimpinan.

10. Staf pelaksanaan segala kebutuhan dan fasilitas yang dibutuhkan

Tugas dan tanggung jawab staf pelaksan dan tanggung jawab:

9. Pihak manajemen akan menentukan kebijaksanaan dan penerimaan pegawai baru, tenaga pengalaman, mempunyai keahlian dan keterampilan yang cukup bagi pertimbangan utama dalam penerimaan pegawai terutama yang memegang posisi penting.

Pengelolaan operasional perusahaan akan dipimpin oleh Direktur utama yang dibantu dua orang direktur dan empat orang manajer dan kepala bagian masing-masing akan membidangi tugas yang berkaitan satu dengan yang lainnya.

Manajer-manajer tersebut akan mengkoordinir semua tenaga kerja yang dibawahnya, dengan memberi pengarahan dan petunjuk demi kemajuan perusahaan.

11. Purchasing.

Tugas dan Tanggungjawab Purchasing sebagai berikut:

- a. Bertanggung jawab atas tersedianya bahan baku dan penolong lainnya demi kelangsungan hidupnya.
- b. Mengadakan pemesanan barang pada masing-masing sub kontrak selalu terjadi kesepakatan mengenai harga, jenis produk, pembayaran dan pengiriman.

Tenaga manusia merupakan faktor yang sangat menentukan sekali dalam perusahaan, karena adanya tenaga kerja manusia maka kegiatan produksi akan dapat dilaksanakan dengan sempurna.

1. Aspek Personalia

Rangkaian kegiatan PT. Limahaksa Perkasa dijalankan dalam rangka untuk mencapai tujuan, dimana rangkaian itu merupakan proses yang terus menerus. Aktivitas yang dijalankan oleh perusahaan yang dijelaskan adalah sebagai berikut:

4.1.3. Aktivitas Perusahaan

pendukung perusahaan

menyangkut kontrak perjanjian maupun administrasi

b. Bertanggung jawab kepada semua administrasi baik yang transaksi pengiriman terjadi.

a. Bertanggung jawab kepada semua kegiatan penjualan dari

berikut:

Tugas dan tanggung jawab staf administrasi Penjualan sebagai

12. Staf Administrasi Penjualan

akan dilakukan.

operasional dan keuangan tentang pembelian yang telah dan

c. Mempertanggung jawabkan secara berkala kepada direktur

PT. Limahaksa Perkasa pada saat ini produksi yang dihasilkan terdiri atas kemasan 220ml, 500ml dan 5 gallon (19 liter) kemampuan memproduksi yang ada saat ini sebenarnya hanya mencakup lebih kurang 60% dari kapasitas mesin yang ada, karena kondisi perusahaan yang tidak memungkinkan untuk bias melakukan produksi maksimal. Dengan menggunakan sistem ozonisasi proses produksinya yang didukung dengan peralatan yang diperoleh air yang memadai sesuai dengan standar yang

2. Aspek Produksi

pegawai dapat THR sebanyak 1 bulan gaji. hari dalam satu tahun, jika sudah bekerja dalam satu tahun kelonggaran dalam menyatakan hak mereka diberi cuti selama 12 polik klinik, kantin, mushola, dan setiap karyawan diberikan diberikan guna kepentingan karyawan seperti: Menyediakan Selain gaji karyawan diberi juga fasilitas-fasilitas yang apabilamereka bekerja lembur.

telah ditetapkan selain itu pegawai juga diberi uang tambahan Perkasa sesuai dengan UMD (Upah Minimum Daerah) yang dan pengalaman. Besarnya gaji yang diberikan PT. Limahaksa Sistem gaji yang diberikan berdasarkan tingkat pendidikan dilakukan oleh dokter perusahaan. menggunakan test tertulis, interview dan test kesehatan yang Perkasa tidak jauh dengan perusahaan lain yang semuanya Penyelesaian pada penerimaan pegawai PT. Limahaksa

ditetapkan oleh departemen kesehatan. Hampir 65% dari produksinya pada saat dijual dengan sistem maklon atau lazim disebut sebagai penjualan saja.

Air yang berasal dari sumber mata air dalam tanah merupakan bahan baku utama dalam proses produksi, proses produksi air mineral sampai menghasilkan produk jadi adalah sebagai berikut:

a. Pengambilan bahan baku air

Air sumber mata air dialirkan melalui pipa ditampung dalam tangki stainless yang dapat menampung sampai sejumlah 10.000 liter.

b. Penyaringan Kotoran

Air dan tangki penampungan dialirkan ketangki treatment melalui proses penyaringan sand filter

c. Proses Sterilisasi

Air yang berada pada tangki treatment II diberi proses ozonisasi untuk membunuh bakteri, dari tangki treatment I dialirkan ketangki treatment II dimana air juga diberi proses ozonisasi untuk membunuh sisa bakteri yang mungkin masih ada.

d. Proses Mikrofilter

Dari tangki treatment II disalurkan ke membran disaring melalui mikrofilter 3mm, 1mm, dan mikrofilter 6, 45 mm.

- e. Proses Pembotolan. Melalui mesin filter dimasukkan ketangki penampung ke akhir (juga diberi proses ozonisasi) dan seterusnya dimasukkan kedalam botol dalam proses pembotolan ini disesuaikan dengan yang diinginkan.
- f. Proses Penempelan Label. Dari proses pembotolan dilanjutkan dalam proses penempelan label sesuai dengan proses produksi.
- g. Pengujian Quality kontrol
Sebelum dipasarkan semua jenis produk terlebih dahulu melalui pengujian quality kontrol yang meliputi pengujian fisik atas pecking atau botol dan pengujian unsur kimia dan biologi.
- h. Proses Pengepakan
Setelah pengujian quality kontrol, untuk jenis gallon atau botol isi 19 liter memerlukan pengepakan dan langsung dimasukkan kedalam gudang. Untuk jenis kemasan 220 ml, 500 ml, dan 1500 ml digabungkan dalam satu kardus. Setelah proses pengepakan dilakukan, barang distok dalam gudang siap untuk dipasarkan.

3. Aspek Pemasaran

Pada suatu perusahaan kegiatan penjualan merupakan salah satu faktor yang penting untuk ditangani secara serius, karena cukup besar pengaruhnya dalam persediaan dan kebutuhan

bahan. PT. Limaheksa Perkasa masih tetap mempertahankan penjualan dengan sistem miklon 65% serta melayani untuk kebutuhan supermarket dan beberapa perkantoran serta perumahan menengah keatas. Kami mempunyai tujuan yang harus dicapai yaitu selain untuk memenuhi kebutuhan diatas dengan harga yang kompetitif 12%-16% dibawah harga market leader (aqua), juga ekspansi penerbangan simpati , kereta api eksekutive dan memenuhi permintaan importir dari singapura, total market share yang harus dicapai adalah 2,8% dari total bisnis industri air minum kemasan.

Volume pasar air minum kemasan tahun 1996 mencapai 1.400 juta liter dan masih bias meningkat terus meneruskarena konsumsi perkapita meningkat, iklim panas semakin sulitnya mendapatkan air minum yang memenuhi syarat sebagai akibat pencemaran dan konversi jalur hijau menjadi kotor maupun perumahan, dalam melakukan penjualan, perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan yang sejenis lainnya. Hal ini terbukti bahwa perusahaan sudah mempunyai perusahaan yang tetap.

Untuk mempertahankan Grand image maupun loyalitas konsumen maka kami akan menempuh cara promosi dengan:

1. Personal approach kekonsumen langsung ataupun key person disuatu perusahaan.
2. Advertising di Indosiar, majalah intisari maupun Hygina dengan tujuan untuk meningkatkan brand awareness.

3. Memberikan service kekonsumen dengan membuka telepon yang per hotline service dimana konsumen bias mengadakan keluhan bekal mengenai service maupun mutu air minum kemasan Natural.
4. Mengadakan display produk digoro maupun supermarket.
5. Ikut serta dalam acara sport yang diadakan tiap tahun.
6. Menempatkan agen kelokasi perumahan menengah keatas, dengan posisi tiap 500 kepala keluarga harus ada satu agen.
7. Menyempurnakan jalu distribusi dengan menunjukan distributor tunggal.

4.2. Pembahasan Hasil Penelitian

4.2.1. Anggaran Beban Operasional Pada PT. Limaheksa Perkasa

Perusahaan sebagai lembaga ekonomi umumnya mengejar keuntungan, untuk dapat mengejar keuntungan dan tujuan perusahaan PT. Limaheksa Perkasa harus dapat mengendalikan beban operasional. Anggaran beban operasional adalah beban berkala dan lazim yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam rangka memperoleh pendapatan. Beban tersebut dapat diklasifikasikan menurut kategori fungsional. Klasifikasi yang lazim dipakai adalah dengan memisahkan beberapa penjualan dari beban umum dan administrasi.

Anggaran beban operasional pada PT. Limaheksa Perkasa menunjukkan rencana operasi atau kegiatan perusahaan pada tahun yang akan datang. Anggaran beban operasional memuat rencana

memiliki arah seperti yang telah ditetapkan.
merinci pelaksanaan program sehingga anggaran yang disusun
mengetahui program yang akan dilaksanakan, anggaran juga
penyusunan program merupakan proses pengambilan keputusan
1) Anggaran yang dibuat telah disusun berdasarkan program,

riteria, yaitu sebagai berikut:

Hal ini dapat dilihat dari anggaran yang dibuat telah memenuhi

pertanggungjawaban.

4) Alat pengendalian kegiatan dan penilaian prestasi pusat-pusat

pertanggungjawaban

3) Alat komunikasi rencana kepada berbagai manajer pusat

2) Membantu mengkoordinasi rencana jangka pendek

pertanggungjawaban dalam jangka pendek

1) Merencanakan kegiatan organisasi atau pusat

operasional perusahaan.

mekanisme sistem perencanaan dan pengendalian anggaran beban
programnya. Oleh karena itu PT. Limahaksa Perkasa membuat suatu

Kegiatan ini memerlukan spesialisasi tersendiri dengan

perusahaan lebih efektif.

dalam pelaksanaan dan pengendalian dan pencapaian tujuan

beban operasional merupakan alat yang berguna bagi perusahaan

yang akan dikeluarkan pada periode anggaran tertentu, anggaran

kegiatan yang akan dijalankan oleh perusahaan dan rencana beban

- 4.2.2. 2) Anggaran yang dibuat pada bagian penjualan disusun berdasarkan karakteristik yang dibentuk dalam organisasi perusahaan. Anggaran merupakan alat yang berguna bagi perusahaan. Penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan *Top down approach* (pendekatan dari atas kebawah) atau *Bottom up approach* (pendekatan dari bawah keatas), yaitu sebagai berikut:

Berikut ini disajikan laporan beban anggaran beban operasional

1) PT. Limaheksa Perkasa untuk periode tahun 2003 dan tahun 2004.

Tabel 1.
Laporan Anggaran Beban Operasional
Untuk Tahun 2003-2004

NO	Keterangan	2003	2004
1	Biaya tenaga kerja	269.100.000	378.090.000
2	Biaya asuransi	11.550.000	11.550.000
3	Biaya pemeliharaan	48.500.000	64.000.000
4	Biaya Penyusutan	483.000.000	586.000.000
5	Biaya Administrasi	15.000.000	18.000.000
6	Biaya Transportasi	480.000.000	624.000.000
7	Biaya Utilities	12.000.000	14.000.000
8	Biaya Label dan Tutup	15.000.000	19.500.000
	Jumlah	1.065.820.000	1.578.940.000

Sumber data : PT. Limaheksa Perkasa

Berdasarkan data pada tabel 1 diatas bahwa jumlah anggaran beban operasional pada tahun 2003 adalah sebesar Rp. 1.065.820.000 dan tahun 2004 sebesar RP. 1.578.940.000 atau sebesar Rp. 513.120.000 atau 10% dari tahun 2003.

4.2.2. Proses Penyusunan Anggaran Beban Operasional Pada PT.

Limaheksa Perkasa karakteristik yang dibentuk dalam organisasi

Kelebihan dari pendekatan ini adalah manajemen puncak
 Penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan *Top down*
 3) Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian
approach (pendekatan dari atas kebawah) atau *Botton up approach*
 atas seluruh pendapatan dan biaya-biaya yang terjadi.
 (pendekatan dari bawah keatas), yaitu sebagai berikut:

- 1) Pendekatan secara *Top down* didalam penyusunan anggaran
 dimulai dari penetapan program untuk tahun mendatang oleh
 atasan termasuk jumlah anggaran tanpa mengikut sertakan
 bawahannya, para bawahannya hanya diminta saran-saran
 seperlunya saja. Jumlah anggaran yang diminta yang ditetapkan
 oleh atasan tersebut dirinci lebih lanjut oleh bawahannya dan
 dialokasikan kepada bidang-bidang yang menjadi
 tanggungjawabnya.

Kelebihan dari pendekatan ini adalah manajemen puncak akan
 menjelaskan secara hirarki pada masing-masing bagian sampai
 pada unit yang paling kecil.

Kelemahan dari pendekatan ini adalah para bawahan akan
 terpaksa menerima program-program yang telah disodorkan oleh
 atasannya, karena mereka tidak diikutsertakan dalam penyusunan
 anggaran. Disamping itu perusahaan tidak akan menerima
 sumbangan pemikiran dari para pelaksana anggaran.

- 2) *Botton up approach* yaitu penyusunan anggaran dimulai dengan
 perumusan oleh atasan, lalu mengadakan revisi atas usulan-

4.2.2. Pro-usulannya, demikian seterusnya sehingga terdapat kesepakatan
 Lin antara atasan dan bawahan.

Kebaikan dari pendekatan ini adalah manajemen puncak
 Penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan *Top down*
 menerima usulan dari unit pelaksana anggaran dan
approach (pendekatan dari atas kebawah) atau *Botton up approach*
 mengkonsultasikan anggaran antara atasan dan bawahan.

(pendekatan dari bawah keatas), yaitu sebagai berikut:

3) Dalam penyusunan anggaran, PT. Limaheksa Perkasa
 1) Penyusunan anggaran PT. Limaheksa Perkasa menggunakan pendekatan *Botton up approach* dimana penyusunan
 anggaran dimulai dari tingkat bawah pada tatanan operasional
 selanjutnya diproses sampai dengan pimpinan puncak.

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

Secara teori prosedur penyusunan anggaran terdiri dari
 kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- 1) Menetapkan asumsi-asumsi yang dijadikan dasar penyusunan
 yaitu asumsi-asumsi tentang keadaan perekonomian umum yang
 dapat dipengaruhi kesiapan perusahaan.

- 2) Merumuskan kembali tujuan-tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan pada tahun mendatang, dengan memperhatikan asumsi-asumsi yang telah dibuat tentang perekonomian pada umumnya, bila perlu mengadakan revisi terhadap tujuan-tujuan jangka panjang perusahaan antara atasan dan bawahan.
- 3) Membuat batasan-batasan tentang pengeluaran modal, biaya riset dan pengembangan, dan sebagainya.
- 4) Mengkomunikasikan semua informasi diatas kepada semua pihak yang berkepentingan sebagai dasar penyusunan dan pelaksanaan anggaran.

Untuk penetapan asumsi yang dijadikan dasar penyusunan anggaran berupa asumsi tentang keadaan perekonomian umum yang dapat mempengaruhi kesiapan perusahaan dengan memperhatikan asumsi tersebut maka dibuat tentang perekonomian pada umumnya mengkomunikasikan semua informasi kepada semua pihak yang berkepentingan.

Untuk menjamin terlaksananya berbagai program yang disusun didalam proses perencanaan jangka panjang, manajemen menyusun anggaran yang berisi rencana kerja tahunan dan taksiran nilai sumber daya yang diperlukan untuk pelaksanaan perencanaan kerja dan dialokasikan berbagai sumber yang diperlukan berbagai manajer yang bersangkutan. Anggaran menjamin pelaksanaan rencana kerja dengan biaya yang sesuai dengan yang direncanakan dalam anggaran. Pelaksanaan perencanaan yang akan disusun akan

berpengaruh terhadap kemajuan perusahaan, karena perencanaan menentukan kerangka kerja yang dilakukan oleh suatu organisasi dimasa depan.

Adapun Prosedur perencanaan penyusunan anggaran pada PT. Limaheksa Perkasa adalah sebagai berikut:

- 1) Menganalisa Informasi masa lalu, lingkungan luar yang diantisipasi, dan SWOT (*Sraights, Weaknes, Opportunities, and Treats*).
- 2) Menyusun rencana stategi dan program yaitu proses kepada komite anggaran, manajer divisi dan manajer bawahannya.
- 3) Mengkomunikasikan tujuan, strategi pokok dan program kepada komite anggaran, manajer divisi dan manajer bawahannya.
- 4) Memilih taktik, mengkoordinasi kegiatan, dan mengawasi operasi.
- 5) Menyusun usulan anggaran.
- 6) Menyarankan revisi anggaran.
- 7) Menyetujui revisi usulan anggaran dan merakit menjadi anggaran perusahaan.
- 8) Revisi dan pengesahan anggaran perusahaan.

Prosedur penyusunan anggaran PT. Limaheksa Perkasa yaitu dengan 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 external.

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

Dengan adanya anggaran diharapkan akan tercapainya tujuan perusahaan, karena tanpa adanya anggaran akan sulit bagi perusahaan menentukan apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara pengendaliannya, anggaran yang telah disetujui ini merupakan pedoman kerja bagi perusahaan pada tahun yang bersangkutan kemudian diadakan penyesuaian anggaran.

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

Untuk mengetahui manfaat anggaran beban operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian beban operasional berikut dilakukan analisis secara deskriptif melalui data-data yang diperoleh dari PT. Limaheksa Perkasa. Analisis atas manfaat anggaran sebagai alat pengendalian beban operasional, dilakukan dengan menggunakan analisis perbandingan antara anggaran dan realisasinya.

1. Manfaat anggaran sebagai alat perencanaan beban operasional internal. Proses perencanaan dimulai dengan penetapan tujuan, selanjutnya dilakukan perumusan program dan kegiatan. Langkah selanjutnya adalah menentukan jumlah anggaran beban operasional melalui suatu proses yang dilaksanakan secara bottom up. Dalam proses ini bagian - bagian terkait seperti bagian produksi, bagian penjualan, secara berjenjang mulai unit organisasi tersebut membuat usulan kegiatan dan biaya, kemudian usulan tersebut akan diproses sampai mendapat persetujuan dari pimpinan organisasi.

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

Anggaran beban operasional yang disusun telah memenuhi beberapa fungsi perencanaan yaitu :

- Sebagai pedoman kerja, sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan diwaktu yang akan datang.

1. Sebagai alat pengkoordinasi Kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat didalam perusahaan dapat saling menunjang dan saling bekerja sama dengan baik, untuk menuju sasaran yang telah ditetapkan.

Disamping itu anggaran tersebut juga mempunyai beberapa manfaat yaitu :

- Merencanakan kegiatan organisasi atau pusat pertanggungjawaban jangka pendek.
- Membantu mengkoordinasikan rencana jangka pendek.
- Alat komunikasi rencana kepada berbagai manajer pusat pertanggungjawaban.
- Alat untuk memotivasi rencana kepada berbagai manajer pusat pertanggungjawaban.

2. Manfaat Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Beban Operasional

Pengendalian adalah proses untuk memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan dapat dicapai sesuai dengan rencana. Proses bekerjanya pengendalian tersebut adalah dengan membandingkan antara hasil yang dicapai (actual) dengan rencana yang digariskan, dan apabila ada penyimpangan maka penyimpangan tersebut harus di evaluasi, sehingga segera dapat dilakukan tindakan perbaikan. Tujuan pengendalian adalah untuk mengetahui tingkat efisiensi dan tingkat efektivitas dalam mencapai tujuan perusahaan.

Anggaran beban operasi/ alat pengendalian dimulai dengan langkah pelaksanaan kegiatan yang mengacu pada anggaran yang telah disetujui, karena anggaran tersebut 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. Sistem pengendalian dalam suatu organisasi merupakan penilaian yang mengevaluasi program kerja dari suatu kegiatan yang biasanya berhubungan dengan standar tertentu dari perusahaan dan mengidentifikasi/klasifikasi kegiatan dan kondisi yang menyimpang dari rencana perusahaan yang telah disusun sebelumnya oleh pihak perusahaan.

Agar anggaran yang disusun dapat dijadikan sebagai alat pengendalian, masing-masing bagian yang ada diwajibkan melakukan pengeluaran secara tepat azas. Proses pengendalian yang ada adalah sebagai berikut:

1. Pengorganisasian pelaksanaan R KAP adalah organ fungsional atau struktural yang bertanggung jawab atas pelaksanaan anggaran yang terdiri dari pejabat struktural perusahaan pada tingkat tertentu sesuai dengan fungsi dan tanggung jawab dalam organisasi. Yaitu:

- a. Penanggung jawab sasaran usaha
- b. Penanggung jawab Program kegiatan manajemen
- c. Penanggung jawab rencana kerja operasional
- d. Penanggung jawab rencana fisik

2. Proses Pengendalian Pelaksana

a. Pengendalian ini dilakukan oleh penanggung jawab anggaran agar senantiasa selalu berpedoman kepada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan yang telah ditetapkan.

b. Pengendalian selama pelaksana

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

c. Pengendalian setelah pelaksanaan

Pengendalian ini dilaksanakan dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasinya serta mengambil langkah-langkah perbaikan apabila terjadi penyimpangan yang tidak menguntungkan.

Manfaat dari anggaran beban operasional menghindari penyimpangan-peyimpangan yang terjadi baik yang menguntungkan maupun tidak menguntungkan, dan akan dianalisis mana yang menjadi tanggung jawab bagian anggaran beban operasional dan mana yang bukan merupakan tanggung jawab bagian anggaran beban operasional, selanjutnya akan diadakan pengevaluasian rencana yang digunakan untuk memperbaiki anggaran, yang dijadikan dasar dalam menyusun anggaran dimasa yang akan datang.

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas tentang pengendalian atas kegiatan operasional, berikut disajikan analisis variance dengan menggunakan anggaran dan realisasi tahun 2003 dan 2004 :

Tabel 2.
Laporan Anggaran Realisasi Biaya Operasional
Pada PT. Limaheksa Perkasa Tahun 2003

Jenis Biaya	Anggaran	Realisasi	Selisih
Biaya Tenaga Kerja	216.060.000	215.240.000	820.000
Biaya Asuransi	11.550.000	10.900.000	650.000
Biaya Pemeliharaan	48.500.000	48.225.000	275.000
Biaya Penyusutan	227.710.000	227.595.000	115.500
Biaya Administrasi	15.000.000	14.755.000	245.000
Biaya Transfortasi	520.000.000	519.000.000	325.000
Biaya Utilities	12.000.000	13.560.000.	440.000
Biaya Label dan Tutup	15.000.000	14.726.000	274.000
Jumlah	1.065.000.000	1.573.925.000	3.044.000

Sumber data: PT. Limaheksa Perkasa

Data pada tabel diatas menunjukkan bahwa realisasi beban operasional tahun 2003 sebesar Rp. 1.573.925.000, sedangkan anggaran yang tersedia sebesar Rp. 1.065.000.000 atau terjadi selisih tidak menguntungkan sebesar Rp. 3.044.000. Sedangkan anggaran dan realisasi beban operasional tahun 2004 dilihat pada tabel 3, sebagai berikut:

Tabel 3.
Laporan Anggaran Realisasi Biaya Operasional
Pada PT. Limaheksa Perkasa

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Selisih
Biaya Tenaga Kerja	378.090.000	376.520.000	1.570.000
Biaya Asuransi	11.550.000	10.900.000	650.000
Biaya Pemeliharaan	55.000.000	48.225.000	400.000
Biaya Penyusutan	459.000.000	458.950.000	350.000
Biaya Administrasi	18.000.000	17.525.000	475.000
Biaya Transfortasi	624.000.000	623.450.000	550.000
Biaya Utilities	14.000.000	13.425.000	575.000
Biaya Label dan Tutup	19.000.000	18.565.000	435.000
Jumlah	1.578.940.000	1.573.925.000	5.005.000

Sumber data: PT.Limaheksa Perkasa

Data pada tabel tersebut diatas menunjukkan realisasi beban operasional pada tahun 2004 sebesar Rp. 1.578.940.000, sedangkan realisasi anggaran sebesar RP. 1.573.925.000 atau terjadi selisih menguntungkan sebesar Rp. 5.005.000.

Berdasarkan data anggaran dan realisasi beban operasional selama 2 (dua) tahun terlihat adanya perbaikan pada pengeluaran beban operasional pada tahun 2004, meskipun secara total pada tahun 2004 terjadi kenaikan beban operasional dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

Dalam hal ini perusahaan harus meminimalkan biaya operasional dan memaksimalkan pendapatan sesuai dengan prinsip ekonomi yang berlaku, jadi perencanaan anggaran dan pengendalian anggaran merupakan salah satu faktor yang penting dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dan perekonomian perusahaan dalam meningkatkan laba.

Untuk mengetahui bagaimana pengaruh anggaran beban operasional terhadap terdapat capaian laba perusahaan, berikut ini disajikan laporan laba rugi PT. Limahaksa perkasas untuk periode tahun 2003-2004.

beban operasional sebesar Rp.4.439.750.000 atau 40% dari tahun

2003.

Berdasarkan uraian tersebut diatas bahwa PT. Limahaksa

Perkasa telah menggunakan anggaran beban operasional sebagai alat

perencanaan dan pengendalian beban operasional, manfaatnya dapat

terlihat pada adanya kebersamaan didalam menyusun rencana

kegiatan, anggaran sebagai suatu komitmen yang harus ditaati

didalam pelaksanaan, serta langkah-langkah perbaikan atas

penyimpangan yang dijumpai didalam operasi. Dengan demikian

anggaran beban operasional bermanfaat sebagai alat perencanaan dan

pengendalian beban operasional pada PT. Limahaksa Perkasa.

4. Anggaran beban operasional BAB V PT. Limaheksa Perkasa digunakan sebagai alat perencanaan karena dalam anggaran tersebut terdapat perencanaan kerja yang akan dilakukan dan jumlah beban yang harus

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan (untuk melaksanakan rencana tersebut dan sebagai pengendalian beban, anggaran digunakan sebagai batasan atas beban

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya mengenai "Manfaat Anggaran Beban Operasional Sebagai alat Perencanaan Dan Pengendalian Beban Operasional, serta menjawab batasan penulisan yang penulis berikan dengan mengidentifikasikan beberapa masalah, maka penulis mengambil kesimpulan bahwa:

1. PT. Limaheksa Perkasa didirikan pada tanggal 7 juni 1991. dengan akte Notaris Ny. S. Soetongsoe Andoel Djoekoer SH. bergerak dalam bidabg air mineral dalam kemasan yang mempunyai merk produk "NATURAL" yang saat ini hanya terdiri atas kemasan 220 ml, 500ml, dan 5 gallon (19 liter), selain merk Natural yang merupakan produk utama, perusahaan tersebut juga memproduksi untuk memenuhi order dari beberapa distributor dengan merk sesuai dengan permintaan. Yang berlokasi di Jl. Palka K. 20 Desa Curuggoong Padarincing Sserang Jawa-Barat.
2. Proses penyusunan anggaran beban operasional PT. Limaheksa Perkasa menggunakan pendekatan *Button Up Approach* dimana penyusunan anggaran beban operasional dimulai dari tingkat bawah pada tatanan operasional selanjutnya diproses sampai dengan pimpinan puncak.
3. Dari perbandingan antara dan anggaran dan realisasi anggaran beban operasional terdapat kenaikan yaitu sebesar 10% pada tahun 2004 dari anggaran beban opeasional.

Tabel 4
PT. Limaheksa Perkasa
 Laporan laba/rugi a perbaikan pada pengeluaran
 Periode 31 Desember 2003 dan 2004

Keterangan	2003	2004
Penjualan	Rp. 17.875.000.000	Rp. 23.400.000.000
Pengeluaran	Rp. 13.371.150.000	Rp. 17.810.900.000
B.Tenaga kerja	Rp. 269.100.000	Rp. 378.090.000
B.Administrasi	Rp. 18.000.000	Rp. 50.000.000
B.Transportasi	Rp. 480.000.000	Rp. 624.000.000
B. Utilities	Rp. 12.000.000	Rp. 48.000.000
B.Tutup	Rp. 15.000.000	Rp. 19.500.000
B. Asuransi	Rp. 11.550.000	Rp. 11.500.000
B.Pemeliharaan	Rp. 48.500.000	Rp. 64.000.000
B.Penyusutan	Rp. 483.000.000	Rp. 586.000.000
LABA KOTOR	Rp. 4.503.850.000	Rp. 5.589.100.000
PPN 10%	(Rp. 1.787.500.000)	Rp. (2.340.000.000)
LABA BERSIH	Rp. 2.716.350.000	Rp. 3.249.100.00

Berdasarkan data pada tabel 4 diatas dapat diketahui capaian laba pada tahun 2004 sebesar Rp. 3.249.100, jika dibandingkan dengan tahun 2003, terjadi kenaikan sebesar Rp 532.270.000 atau 15% dari tahun sebelumnya. Kenaikan laba tersebut antara lain disebabkan karena kenaikan penjualan tahun 2004 sebesar Rp 5.525.000.000 atau 25% dari tahun 2003 dan terjadinya penurunan

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim, Achmad Tjahjono dan Mochammad Fakhri Husein, 1999. *Sistem Pengendalian Manajemen*, YKPN, Yogyakarta.
- Adi Saputro dan Marwan Asri, 1998. *Anggaran Perusahaan*, YKPN, Yogyakarta.
- Agus Maulana, 1999. *Akuntansi Manajemen*, PT. Rineka Cipta, Jakarta
- Anthony, Robert N, John Deardon and Govindarajan, 2000. *Management Control System (Sistem Pengendalian Manajemen)*, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Arief Suadi, 1999. *Sistem Pengendalian Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.
- Garrison, Ray H, 1997. *Manajerial Accounting (Akuntansi Manajerial)*, alih bahasa: A. Totok Budisantosa, salemba empat, Jakarta
- George H, Bodner., William S. Hopwood., 2000. *Sistem Informasi Akuntansi*. Salemba Empat, Jakarta.
- Hanzen dan Mowen, 1997. *Manajemen System Control (Sistem Pengendalian Control)*, salemba empat, Jakarta.
- Henri Simamora, 1999. *Akuntansi Manajemen*. Salemba empat. Jakarta.
- Hongren T. Charles, 1996. *Intruccion to Management Accounting (Pengantar Akuntansi Manajemen)*, alih bahasa: Moch. Badjuri dan Kusnedi, Erlangga, Jakarta.
- IAI, 2002, *Standar Akuntansi Keuangan*, Salemba empat. Jakarta.
- M. Munandar, 2000. *Budgeting Perencanaan kerja, Pengkoordinasian Kerja*, salemba empat, Jakarta.
- M. Suparmoko, 2000. *Keuangan Negara (Dalam Teori dan Praktek)*, Erlangga, Jakarta
- Moch. Kurdi, 1999. *Akuntansi Manajemen Perencanaan*, BPFE, Yogyakarta.
- Mulyadi, 2000. *Sistem Akuntansi*, Sekolah Tinggi YKPN, Yogyakarta.
- Shim jae K, Joel G. Siegel, 2001. *Basic and Beyond Budgeting (Langkah-langkah Penganggaran)*, alih bahasa: Julius Mulyadi dan Neng Natalina, Erlangga, Jakarta

4. Anggaran beban operasional pada PT. Limaheksa Perkasa digunakan sebagai alat perencanaan karena dalam anggaran tersebut terdapat perencanaan kerja yang akan dilakukan dan jumlah beban yang harus dikeluarkan untuk melaksanakan rencana tersebut, dan sebagai pengendalain beban, anggaran digunakan sebagai batasan atas beban yang akan dikeluarkan, pengendalain beban berfungsi untuk memberikan umpan balik mengenai konsumsi sumber daya dalam pelaksanaan kerja sehingga dapat diketahui besarnya dana yang digunakan dan dapat dilakukan penilaian terhadap kegiatan yang dijalankan.

5.2. Saran

Berdasarkan simpulan tersebut diatas, dapat disarankan sebagai berikut: Dalam penyusunan rencana biaya operasional selanjutnya, perlu diantisipasi adanya kenaikan beberapa unsur biaya seperti kenaikan biaya tenaga kerja sebesar 40% dari tahun 2003, biaya administrasi dan biaya transportasi masing masing sebesar 20% dan 10% . Kenaikan biaya tersebut dapat berpengaruh terhadap efisiensi dan capaian laba perusahaan.

Sofjan Assauri, 1999. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Erlangga, Jakarta.

Sofyan Syatri Harahap, 2002. *Auditing Perusahaan Kecil*, Bumi Aksara, Jakarta.

Abdul Halim, Achmad Tjahjono dan Mochammad Fakhri Husain, 1999. *System*

Sukanto Reksosahadiprojo, 1998. *Dasar-dasar Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.

Supriyono, 1999. *Perencanaan dan Pengendalian Biaya serta Pembualam*

Kepunisan, Aditya Media, Yogyakarta.

Agus Maulana, 1999. *Manajemen*, PT. Rineka Cipta, Jakarta

Anthony, Robert, 2001. *Management Control*

System, PT. Rineka Cipta, Jakarta.

Arif Suci, 1999. *Manajemen*, PT. Rineka Cipta,

Gambar, 1999. *Manajemen*, alih

Manajemen, alih



PT Limaheksa Perkasa

Soljan Asmari, 1997 Manajerial Product Development, Kellogg, Jakarta
Soljan Syarif Hidayat, 2002 Manajerial Product Development, Kellogg, Jakarta
Nubandita Rukhsyah, 1998 Manajerial Product Development, Kellogg, Jakarta
Departemen 1999 Manajerial Product Development, Kellogg, Jakarta

Jakarta, 30 September 2005

Kepada Yth,
Pimpinan Universitas PAKUWAN
Jurusan Akuntansi Manajemen
Bogor

Perihal : Surat Keterangan Riset Sdri. RATNA NATALLASARI

Dengan hormat,

Bersama ini kami menerangkan bahwa Sdri. RATNA NATALLASARI dengan No. Induk Universitas Pakuwah : 022100288 telah melakukan Riset di bidang Anggaran Operational Perusahaan kami dari kurun waktu 01 April 2005 s/d 30 September 2005, dalam rangka menyusun skripsi.

Demikian surat keterangan ini dibuat, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Hormat kami,
PT. Limaheksa Perkasa

Drs. Moch. Rully Zafrullah, MM
Ka. Accounting

STRUKTUR ORGANISASI PT LIMAHEKSA PERKASA

