

**ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL SEBAGAI
ALAT PENGAWASAN PADA PT. RAJAWALI
NUSINDO CABANG
MEDAN**



Oleh :

DEFRINA NASUTION

N.I.M : 01 833 0017



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2006**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 18/7/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

**ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL SEBAGAI
ALAT PENGAWASAN PADA PT. RAJAWALI
NUSINDO CABANG
MEDAN**

SKRIPSI

OLEH :

DEFRINA NASUTION

Npm. 01 833 0017

**Skripsi Sebagai Salah Satu Syarat Untuk
Menyelesaikan Studi Pada Fakultas Ekonomi
Universitas Medan Area**

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2006**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 18/7/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Judul Skripsi : **ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL SEBAGAI ALAT PENGAWASAN PADA PT. RAJAWALI NUSINDO CABANG MEDAN**



Nama Mahasiswa : **DEFRINA NASUTION**
NPM : **01 833 0017**
Jurusan : **AKUNTANSI**

Menyetujui :
Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Dra. Hj. Retnawati Siregar

Pembimbing II

Drs. Ali Usman Siregar

Mengetahui :

Ketua Jurusan

Dra. Hj. Retnawati Siregar

Dekan

H. Syahriandy, SE, MSI

Tanggal Lulus : 10 Februari 2006

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 18/7/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

LEMBAR PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Seuntai kata buat orang yang kusayangi
Tiada kata yang pantas untuk dihaturkan,
Tiada bentuk yang layak untuk diberikan*

*Ananda tahu bentuk ini tak dapat dikembalikan
Apa yang diberi tangan ini tak pernah bisa membayar jasmu
Ananda persembahkan tulisan ini sebagai bukti dan cinta ananda
Diiringi do'a dan bantuanmu, ananda telah selesai satu babak perjuangan*

Ayah, Ibu
*Aku tidak lupa akan jasmu dan nasehatmu
Do'amu selalu menyertaiku untuk keberhasilan yang kuterima sekarang
Tetesan keringatmu membuat perih hatiku, dan membuat aku jadi
orang yang berfikir sehingga aku dituntut untuk membahagiakanku
dengan segenap rasa cinta, kasih sayang, syukur dan hormat
Kupersembahkan Karya Tulis ini kepada orang tuaku yang telah melahirkan,
mengasuh, membesarkan dengan curahan kasih sayang dan materi
Demi keberhasilan ananda*

Kupersembahkan Karya Tulis ini kepada :

*Kedua orangtuaku yang tersayang Sri Muda Nasution dan
Ibuku Tercinta Farida
dan tak lupa saudara-saudaraku yang telah banyak memberikan
motivasi baik moral maupun materi dalam penyelesaian Skripsi ini.*

Defrina Nasution

RINGKASAN

Defrina Nasution, “**ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL SEBAGAI ALAT PENGAWASAN PADA PT. RAJAWALI NUSINDO CABANG MEDAN**”.

Dibawah bimbingan Dra.Hj. Retnawati Siregar, sebagai pembimbing I dan Drs. Ali Usman Siregar sebagai pembimbing II.

Anggaran merupakan suatu rencana mengenai kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan pada masa yang akan datang selama periode tertentu yang disusun dalam bentuk angka yang bernilai uang. Salah satu dari anggaran yang disusun adalah anggaran biaya operasional. Melalui anggaran ini perusahaan dapat menyusun rencana pendapatan dan biaya periode yang akan datang.

Selain berfungsi sebagai alat perencanaan dan koordinasi, fungsi anggaran yang terpenting adalah sebagai alat pengawasan. Dimana pengawasan merupakan suatu tindakan yang diperlukan untuk menjamin bahwa pekerjaan dijalankan sesuai dengan yang diharapkan, agar tujuan dapat tercapai.

Adapun tujuan mengadakan penelitian pada PT. Rajawali Nusindo Cabang Medan adalah untuk mencoba membandingkan teori-teori yang diperoleh dengan praktek yang dilakukan dalam perusahaan, untuk mencari jalan keluar dari permasalahan yang dihadapi perusahaan dan untuk memperoleh pengetahuan tentang anggaran biaya operasional sebagai alat pengawasan.

Dalam melakukan penelitian penulis mengumpulkan data meliputi

pengamatan, wawancara dan membuat daftar pertanyaan yang berhubungan dengan

obyek penelitian untuk dianalisis. Sementara metode analisis yang digunakan menarik kesimpulan adalah metode deskriptif dan metode komperatif.

Dari penelitian yang dilakukan pada PT. Rajawali Nusindo Cabang Medan, dapat disimpulkan bahwa anggaran dalam pengawasan biaya operasional telah berfungsi dengan baik, hal ini tercerminkan dari wewenang yang diberikan pada masing-masing bidang dalam penyusunan anggaran menurut azas partisipasi dari setiap bidang. Dalam penyusunan anggaran, perusahaan membentuk tim anggaran yang terdiri dari kepala cabang dan sub-sub bidang dalam penyusunan semua anggaran.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dari perusahaan tersebut bila dibandingkan dengan landasan teoritis secara umum, prosedur penyusunan anggaran biaya operasioanal yang dilaksanakan perusahaan cukup baik.

Sebagian akhir penulis mencoba memberikan saran kepada PT. Rajawali Nusindo Cabang Medan agar terus memperhatikan prosedur penyusunan anggaran dan memonitori perbedaan antara anggaran yang telah ditargetkan dengan hasil realisasi secara lebih ketat dan selanjutnya dilakukan tindakan perbaikan pada hal-hal yang dianggap penting.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah swt, karena atas berkat, rahmat dan karunia – Nya, Penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar sarjaa ekonomi pada fakultas ekonomi uiversitas medan area.

Penulis menyadari sepenuhnya skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis mengharapkan dan menerima segala saran dan kritik yang sehat untuk mmbangun demi kesempurnaan skripsi ini.

Dalam penyelesaian skripsi ini, penulis telah banyak menerima bantuan baik moral maupun material dari berbagai pihak, maka penulis pada kesempatan ini menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ayahanda Sri Muda Nasution, Ibunda Farida, kakak dan adik-adikku semua yang telah memberikan dorongan, bimbingan baik moril maupun materil, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak H. Syahriandy, SE, Msi, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Univesitas Medan Area.
3. Bapak Drs. Jhon Hardy, Msi, selaku ketua dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Ibu Dra Hj. Retnawati Siregar, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Universitas Medan Area dan sekaligus sebagai pembimbing I.
5. Bapak Drs. Ali Usman Siregar, selaku pembimbing II yang juga telah menolong dan memberikan bimbingan serta semangat kepada penulis.

6. Bapak Drs. Patar Marbun, selaku Sekretaris.
7. Bapak dan Ibu dosen program studi akuntansi yang telah membimbing penulis selama masa perkuliahan.
8. Seluruh pegawai administrasi fakultas ekonomi medan area yang turut membantu penulis dalam penyelenggaraan urusan administrasi skripsi ini.
9. Bapak Pimpinan PT Rajawali Nusindo Cabang Medan yang telah memberikan izin untuk mengadakan penelitian kepada penulis serta kepada bapak Edy Syahputra, SE, selaku kepala non operasional dan kepada bapak suradi SH, selaku kepala bagian umum yang telah sabar membimbing dan membantu penulis dalam memberikan data.
10. Rekan-rekanku Abrori, Wandu, Rika, Afrina, k' Yanti, b' Taufik, serta seluruh mahasiswa jurusan akuntansi '01 yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Medan, 10 February 2006

Penulis



Defrina Nasution

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PERSEMBAHAN	
RINGKASAN.....	i
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Alasan Pemilihan Judul.....	1
B. Perumusan Masalah.....	2
C. Luas dan Tujuan Penelitian.....	3
D. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data.....	3
E. Metode Analisis.....	4
BAB II LANDASAN TEORITIS	
A. Pengertian dan Jenis – jenis Anggaran.....	6
B. Manfaat Anggaran.....	11
C. Prosedur Penyusunan Anggaran.....	14
D. Penyusunan Anggaran Biaya Operasional.....	16
E. Analisis Penyimpangan Anggaran Biaya Operasional.....	22

BAB III PT. RAJAWALI NUSINDO CABANG MEDAN

A. Gambaran Umum Perusahaan..... 25
B. Manfaat Anggaran..... 31
C. Prosedur Penyusunan Anggaran..... 32
D. Penyusunan Anggaran Biaya Operasional..... 34
E. Analisis Penyimpangan Anggaran Biaya Operasional..... 35

BAB IV ANALISIS DAN EVALUASI

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan..... 54
B. Saran..... 55

DAFTAR PUSTAKA



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Struktur Organisasi.....	30



BAB I

PENDAHULUAN

A. Alasan Pemilihan Judul

Salah satu cara yang dipakai untuk melaksanakan fungsi manajemen adalah anggaran atau budget. Anggaran merupakan rencana oleh perkembangan bisnis dan manajemen mengharuskan kita melakukan perencanaan yang matang, karena manfaatnya yang demikian besar maka sewajarnya bagi perusahaan menerapkan konsep budgeting ini.

Masalah yang selalu dihadapi perusahaan adalah bagaimana perusahaan dapat beroperasi seefisien mungkin sehingga dapat mencapai keuntungan yang maksimal, untuk itu diperlukan suatu sistem perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan yang terpadu. Segalanya akan lebih berhasil jika ditunjang kebijaksanaan yang baik. Oleh sebab itu sebelum melaksanakan aktivitasnya, maka sebaiknya perusahaan mempunyai pedoman kerja agar dapat beroperasi dengan terarah.

Berdasarkan tujuan tersebut, setiap perusahaan harus menetapkan tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek.

Anggaran operasi sebenarnya adalah rencana tindakan yang dinyatakan dalam satuan uang untuk satu periode tertentu, biasanya satu tahun, anggaran disusun berdasarkan data historis yang disesuaikan dengan keadaan yang mungkin terjadi di waktu mendatang, serta asumsi-asumsi yang digunakan. Dengan adanya anggaran

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

maka manajemen dapat mengetahui proyeksi yang dapat dipercaya mengenai hasil dan rencana, sebelum rencana dilaksanakan.

PT. Rajawali Nusindo Cabang Medan adalah Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam bidang farmasi dan alat-alat kesehatan, dimana dalam menjalankan perusahaan menggunakan suatu sistem perencanaan yang baik dalam jumlah biaya operasional yang digunakan. Dalam pengawasan operasional perusahaan, jumlah elemen-elemen perusahaan perlu dianggarkan terlebih dahulu untuk memperoleh suatu daya guna yang tepat dan untuk mengetahui penyimpangan – penyimpangan (variance) yang terjadi. Tindakan perbaikan ini bertujuan agar operasional yang tidak menguntungkan (unfavorable) dapat dikendalikan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Bertitik tolak dari pentingnya anggaran operasional bagi perusahaan dalam menjalankan usahanya, maka penulis merasa perlu untuk menganalisa lebih jauh mencakup peranan anggaran operasional bagi sebuah perusahaan dalam bentuk skripsi dengan mengambil tempat penelitian di PT. Rajawali Nusindo Cabang Medan dengan judul **“ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL SEBAGAI ALAT PENGAWASAN PADA PT. RAJAWALI NUSINDO CABANG MEDAN”**.

B. Perumusan Masalah

Semakin berkembang dan majunya suatu perusahaan maka akan semakin kompleks aktivitas yang dijalankan. Aktivitas pada masing-masing bagian harus

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 18/7/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

direncanakan secara cermat. Salah satu bentuk rencana tersebut disusun dalam anggaran perusahaan (budget) untuk periode yang akan datang.

Dari penelitian pendahuluan yang penulis lakukan di PT. Rajawali Nusindo Cabang Medan, penulis mengajukan pertanyaan penelitian “Apakah Anggaran Biaya Operasional telah dimanfaatkan sebagai alat pengawasan?”.

C. Luas dan Tujuan Penelitian

Melihat keterbatasan waktu, biaya dan keterbatasan ilmu yang dimiliki penulis maka penelitian ini dibatasi pada pembahasan yang menyangkut anggaran biaya operasional sebagai alat pengawasan.

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mendapatkan data atau bukti empiris tentang anggaran pada PT. Rajawali Nusindo Cabang Medan.
2. Mencoba menambah ilmu pengetahuan, melihat bagaimana perbandingan antara teori dan praktek di lapangan dalam pelaksanaan penulisan skripsi ini, dan diharapkan bisa membuat usulan berupa saran yang mungkin ada manfaat bagi perusahaan dalam mengatasi masalah yang dihadapi.

D. Metode Penelitian dan Tehnik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penyusunan skripsi ini penulis menggunakan dua metode penelitian yaitu :

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 18/7/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)18/7/23

1. Penelitian kepustakaan (*library research*)

Adalah mengumpulkan data, melakukan penelitian yang dilakukan dengan cara membaca buku-buku ilmiah, literature-literature dan untuk menyusun kerangka teoritis, data yang diperoleh merupakan data sekunder.

2. Penelitian lapangan (*field research*)

Adalah kegiatan mengadakan penelitian langsung ke objek yang diteliti, data yang diperoleh adalah data primer.

Adapun tehnik pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan cara :

- a. Pengamatan (*observation*), yaitu dengan mengadakan pengamatan langsung ke objek penelitian.
- b. Wawancara (*interview*), yaitu dengan mengadakan tanya jawab dengan pihak-pihak yang berkompeten yang ada di lingkungan PT. Rajawali Nusindo Cabang Medan.
- c. Daftar pertanyaan (*questionnaire*), yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan-pertanyaan kepada karyawan yang ada hubungannya dengan isi penulisan skripsi ini.

E. Metode Analisis

Untuk menganalisa data dan informasi yang diperoleh penulisan menggunakan dua metode yaitu :

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 18/7/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

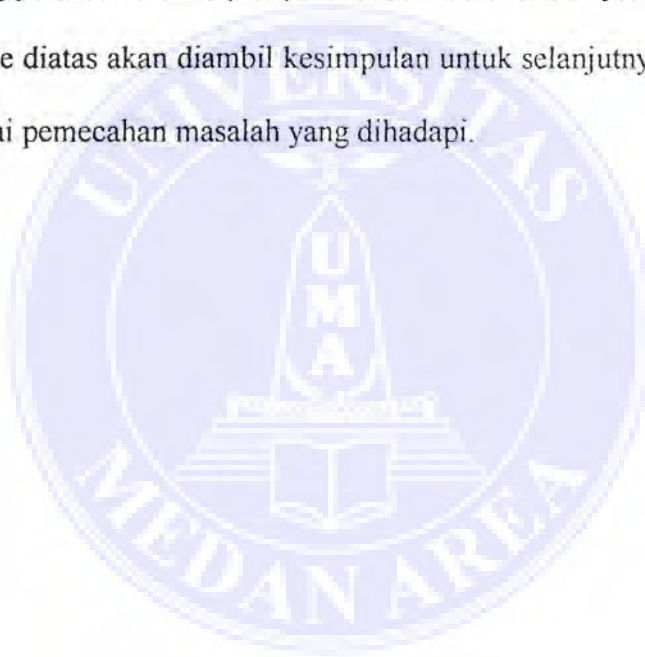
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)18/7/23

1. Metode Deskriptif, yaitu data dan informasi disusun, dikelompokkan kemudian diinterpretasikan sehingga memberikan gambaran yang jelas mengenai masalah yang diteliti.
2. Metode Komperatif, yaitu dengan cara membandingkan antara teori dengan praktek atau data antara primer dengan data sekunder, sehingga diperoleh gambaran tentang persesuaian ataupun perbedaan antara keduanya.

Dari metode diatas akan diambil kesimpulan untuk selanjutnya memberikan saran atau ide sebagai pemecahan masalah yang dihadapi.



BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Pengertian dan Jenis-jenis Anggaran

1. Pengertian Anggaran

Dalam literature bisnis, anggaran mempunyai banyak sebutan sesuai dengan tujuan dan penyusunan anggaran itu sendiri, sehingga anggaran perusahaan sering juga disebut sebagai *business budgeting and control*, dan *comprehensive budgeting*. Beberapa literature yang memberikan teori tentang anggaran secara umum memberikan konsep yang sama terhadap pengertian anggaran, meskipun pengertian anggaran berbeda-beda.

Samryn memberikan defenisi anggaran sebagai berikut:

“Anggaran atau budget adalah suatu pernyataan kuantitatif dari suatu rencana kegiatan dan menjadi suatu alat bantu untuk mengkoordinasikan dan mengimplementasikannya”¹.

Sedangkan M. Munandar mengatakan bahwa :

“Anggaran atau budget adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit

(kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang”².

Anggaran perusahaan sebagai suatu rencana yang disusun secara sistematis didalamnya terdapat unsur- unsur sebagai berikut :

1. Rencana

Rencana adalah penentuan lebih dahulu tentang kegiatan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang.

2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan

Kegiatan – kegiatan dalam perusahaan mencakup kegiatan bidang pemasaran, produksi, keuangan, personalia dan administrasi umum.

3. Dinyatakan dalam unit moneter

Semua aktivitas yang akan dilaksanakan dinyatakan dalam satuan Rupiah, pada setiap bagian aktivitas yang ada diukur dengan satuan sendiri –sendiri.

4. Jangka waktu yang akan datang

Anggaran disusun dan berlaku untuk periode yang akan datang. Periode anggaran yang lazim digunakan adalah anggaran dalam jangka panjang dan anggaran dalam jangka pendek.

² M. Munandar, *Budgeting (Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja dan Pengawasan)* Universitas Medan Area, 2011.

2. Jenis – Jenis Anggaran

Menurut M. Nafarin dilihat dari bidangnya anggaran dibagi dalam dua kelompok, yaitu :

a. Anggaran operasional

Anggaran operasional adalah anggaran untuk menyusun anggaran laporan laba – rugi. Anggaran operasional ini terdiri dari : anggaran penjualan, anggaran biaya pabrik, dan anggaran beban usaha.

b. Anggaran keuangan

Anggaran keuangan adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Kedua anggaran ini bila dipadukan disebut anggaran induk (master budget). Anggaran induk merupakan konsolidasi rencana keseluruhan perusahaan untuk jangka pendek, biasanya disusun atas dasar tahunan. Anggaran tahunan dipecah lagi menjadi anggaran triwulanan. Anggaran triwulanan kemudian dipecah lagi menjadi anggaran bulanan.³

Sedangkan menurut Edi Sukarno, membagi anggaran operasional berdasarkan konsep pertanggungjawaban, yang terdiri dari :

A. Anggaran biaya (ekspense budget)

1. Anggaran biaya teknis (engineered cost budget)
2. Anggaran biaya kebijakan (disretionary cost budget)
3. Anggaran penghasilan
4. Anggaran laba (proyeksi laba – rugi)
5. Anggaran (prakiraan) neraca

B. Anggaran Financial

C. Anggaran Investasi (capital expenditure budget)

D. Anggaran kas

E. Anggaran laporan keuangan.⁴

³ M. Nafarin, *Penganggaran Perusahaan*, Edisi Revisi, Salemba Empat, Jakarta, 2004, Hal 1.

⁴ Edi Sukarno, *Sistem Pengendalian Manajemen Suatu Pendekatan Praktis*, Edisi Revisi,

Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2002, Hal 179

a. Anggaran Biaya Tekhnis (enginered cost budget).

Anggaran ini biasanya terdapat di perusahaan-perusahaan pabrikasi, mendeskripsikan biaya bahan baku, tenaga kerja yang akan dilakukan, termasuk biaya-biaya overhead.

b. Anggaran Biaya Kebijakan (disretionary cost budget)

Anggaran ini meliputi rencana pengeluaran untuk bagian administrasi, hukum, akuntansi, litbang dan bagian -bagian lain yang keluarannya yang tidak dapat diukur secara teliti.

c. Anggaran Penghasilan

Anggaran ini dimaksudkan untuk mengukur efektifitas pemasaran dan penjualan dengan cara mengalikan harga keluaran perunit dengan jumlah atau kuantitas penjualan yang diprediksikan.

d. Anggaran Laba (proyeksi laba – rugi)

Anggaran ini dimaksudkan untuk mempertemukan anggaran biaya dengan anggaran penghasilan, dimanfaatkan oleh para manejer yang bertanggung jawab terhadap penghasilan dan biaya dipusat pertanggungjawaban masing-masing.

e. Anggaran (prakiraan) Neraca

Anggaran ini merupakan estimasi posisi keuangan perusahaan pada akhir periode anggaran setelah rencana-rencana diasumsikan telah diimplementasikan.

f. Anggaran Finansial

Anggaran ini merupakan perencanaan keuangan perusahaan yang terintegrasi dan terdiri atas anggaran kas, anggaran laporan keuangan dan anggaran investasi.

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Anggaran ini disusun berdasarkan informasi yang telah dikembangkan dari anggaran penghasilan, anggaran biaya dan anggaran operasi.

g. Anggaran Investasi (capital expenditure budget)

Anggaran ini merupakan rencana investasi perusahaan di masa yang akan datang.

Yang dimaksud investasi adalah penanaman modal pada aktiva tetap seperti : gedung, peralatan dan kendaraan. Investasi tersebut akan berpengaruh terhadap kebutuhan dana tunai dimasa yang akan datang.

h. Anggaran Kas

Anggaran ini memprediksikan pendapatan, biaya dan pengeluaran modal (capital expenditure). Anggaran ini biasanya menjadi informasi tentang tingkat arus dana yang masuk keluar perusahaan serta mencerminkan pula pola penerimaan dan penarikan uang tunai.

i. Anggaran Laporan Keuangan

Anggaran ini memberikan informasi tentang hal-hal yang menyangkut asset, kewajiban dan pos laba-rugi. Laporan ini disusun untuk mengidentifikasi hasil-hasil yang terantisipasi dari operasi yang dianggarkan. Analisis laporan keuangan dimasa yang lalu dan sekarang menunjukkan arah perubahan posisi keuangan dan kinerja perusahaan.

B. Manfaat Anggaran

M. Munandar mengemukakan bahwa :

Budget mempunyai tiga kegunaan pokok, yaitu :

- a. Sebagai pedoman kerja
- b. Sebagai alat pengkoordinasian kerja.
- c. Sebagai alat pengawasan kerja.⁵

Ad. a. Sebagai pedoman kerja

1. Mendasarkan tindakan atau kegiatan-kegiatan pada penyelidikan, studi dan riset.
2. Mengumpulkan bantuan, pendapat, saran dari berbagai pihak dalam perusahaan dalam menentukan cara yang paling menguntungkan untuk mencapai tujuan perusahaan.
3. Sebagai sarana yaitu kebijakan pokok secara berkala ditelaah kembali, disusun dan diterapkan sebagai pedoman pokok organisasi secara keseluruhan.
4. Membantu menentukan tujuan perusahaan.
5. Membantu menstabilisasi kesempatan kerja dalam perusahaan
6. Membantu membuat lebih efektif penggunaan peralatan (equipment)

Ad. b. Dalam bidang pengkoordinasian kerja.

1. Mengkoordinasi dan menyatakan kegiatan manusia dalam perusahaan.
2. Mengaitkan kegiatan-kegiatan perusahaan dengan kecenderungan umum perkembangan usaha yang diharapkan dikemudian hari.

⁵ UNIVERSITAS MEDAN AREA

3. Mengarahkan dana dan daya pada usaha yang paling menguntungkan melalui program yang berimbang (antara fungsi-fungsi/unit kegiatan dalam perusahaan) dan menyatu.
4. Menunjukkan kelemahan-kelemahan dalam organisasi.

Ad. c. Dalam bidang pengawasan kerja.

5. Mengatasi operasi dan biaya disertai pengeluaran.
6. Mencegah terjadinya pemborosan.
7. Memberikan standar yang memadai untuk mengukur prestasi.
8. Anggaran merupakan alat pembanding seberapa jauh pelaksanaan rencana tercapai.
9. Mendorong kesadaran pengendalian biaya.

Sedangkan M. Nafarin mengatakan :

Anggaran merupakan alat pengendalian/ pengawasan (controlling).

Pengawasan berarti melakukan evaluasi (menilai) atas pelaksanaan pekerjaan, dengan cara :

1. Membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran).
2. Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (jika ada penyimpangan yang merugikan).⁶

Dari pendapat diatas dapat dijelaskan bahwa anggaran, merupakan suatu usaha untuk mengoptimalkan sistem kerja dari suatu perusahaan dalam merealisasikan kebijakan dan tujuan yang diinginkan dengan cara melakukan perbaikan terhadap penyimpangan (varians) dan kesalahan yang dilakukan pada saat penggunaan anggaran yang telah ditetapkan perusahaan, dalam pengawasan anggaran

⁶ UNIVERSITAS MEDAN AREA

ini dilakukan terus-menerus perbaikan dan pembenahan terhadap penyimpangan yang terjadi.

Maka pimpinan perusahaan dapat menilai apakah perusahaan telah melaksanakan kegiatannya atau tidak sesuai dengan apa yang direncanakan. Oleh karena itu manfaat anggaran biaya operasional telah sesuai dengan yang ditargetkan.

Selanjutnya Harahap mengatakan bahwa anggaran sebagai alat pengawasan dapat dicapai dengan cara :

- a. Mendesain format anggaran yang sesuai dengan format akuntansi.
- b. Menyusun anggaran sebelum dilaksanakannya kegiatan operasional.
- c. Membandingkan antara anggaran dengan hasil realisasi dan menghitung penyimpangan (*variance*).
- d. Menjadikan penyimpangan sebagai dasar investigasi lebih lanjut untuk mengetahui penyebab penyimpangan tersebut.
- e. Menjadikan hasil investigasi untuk menilai prestasi bagian dan memperbaiki serta menyempurnakan anggaran tahun berikutnya.⁷

Sedangkan Kamaruddin mengemukakan manfaat dari anggaran adalah sebagai berikut :

- a. Hasil yang diharapkan dari suatu rencana tertentu dapat di proyektir sebelum rencana itu dilaksanakan, sehingga jika terdapat alternatif-alternatif, maka manajemen dapat memilih mana yang paling baik. Jika rencana itu kurang memuaskan, maka dapat dikesampingkan sebelum menimbulkan kerugian.
- b. Dalam membuat budget diperlukan analisis yang sangat teliti mengenai setiap tindakan yang akan dilakukan. Penyelidikan yang demikian adalah sangat berguna walaupun seandainya manajemen memutuskan untuk tidak meneruskan rencana semula.
- c. Jika bekerja dengan menggunakan budget maka kita menetapkan patokan untuk investasi dan berdasarkan patokan ini, kita dapat menilai baik buruknya prestasi yang dihasilkan.⁸

⁷ Sofyan Syafri Harahap, *Budgeting Peranggaran Perencanaan Lengkap untuk Membantu Manajemen*, Cetakan Kedua, P.T. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2001, Hal 79.

C. Prosedur Penyusunan Anggaran

Penjelasan tentang prosedur yang diikuti dalam penyusunan anggaran ini perlu untuk menyeragamkan langkah setiap pejabat terkait dalam penyusunan anggaran. Keseragaman langkah ini perlu karena dalam prinsip anggaran komprehensif (anggaran dalam arti luas) diketahui bahwa para pelaksana harus mengikuti disiplin waktu dan disiplin tata cara. Jika hal ini tidak ditaati maka akan dapat menimbulkan gagalnya konsep anggaran komprehensif dalam membantu pimpinan melaksanakan tugasnya.

Menurut M. Munandar :

“Prosedur penyusunan anggaran dalam arti mempersiapkan dan menyusun anggaran dapat didelegasikan kepada bagian administrasi atau kepada panitia budget.”⁹

Metode penyusunan anggaran ada dua cara, yaitu :

1. Bottom – Up yaitu : Dimana perusahaan dalam penyusunan anggaran dilakukan dari bawah keatas, misalnya bagian administrasi/keuangan dan umum melaporkan kepemimpinan perusahaan.
2. Top – Down yaitu: Dimana perusahaan dalam penyusunan anggaran dilakukan pimpinan perusahaan yang telah menentukan anggaran yang akan disusun oleh bagian administrasi/keuangan dan umum.

⁸ Kamaruddin, Ahmad, *Akuntansi Manajemen (Dasar-Dasar Konsep Biaya dan Pengambilan Keputusan)*, PT. Raja Grafindo Persada, 2000, Hal 10.

⁹ UNIVERSITAS MEDAN AREA

Menunjukkan bagian administrasi ini (dan bukannya bagian yang lain) dilakukan dengan pertimbangan bahwa dibagian administrasi inilah terkumpul semua data – data dan informasi yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan.

Sedangkan untuk penyusunan anggaran yang didelegasikan kepada panitia anggaran, biasanya diperuntukkan bagi perusahaan yang besar. Hal ini disebabkan karena bagi perusahaan besar, kegiatan – kegiatan perusahaan cukup kompleks, beraneka ragam dengan ruang lingkup yang cukup luas, sehingga bagian administrasi tidak mampu dan tidak mungkin lagi untuk menyusun anggaran sendiri tanpa partisipasi secara aktif bagian – bagian lain dalam perusahaan. Oleh sebab itu penyusunan anggaran perlu melibatkan semua unsur – unsur yang mewakili bagian yang ada dalam perusahaan yang duduk dalam panitia anggaran tersebut.

Didalam panitia anggaran inilah diadakan pembahasan – pembahasan tentang rencana – rencana kegiatan yang akan datang, sehingga anggaran yang tersusun nanti merupakan hasil kesepakatan bersama sesuai dengan kondisi, fasilitas serta kemampuan masing – masing bagian secara terpadu. Kesepakatan ini sangat penting agar pelaksanaan anggaran nanti didukung oleh seluruh bagian yang ada dalam perusahaan, sehingga memudahkan terciptanya kerjasama yang saling menunjang dan terkoordinasi dengan baik, adapun prosedur penyusunan anggaran yang dilakukan dengan metode bottom – up.

Baik anggaran yang disusun oleh bagian administrasi maupun yang disusun oleh panitia anggaran, yang telah disepakati/disetujui barulah rancangan atau usulan anggaran ini diserahkan kepada pimpinan perusahaan untuk disahkan serta ditetapkan

sebagai anggaran definitive. Sebelum disahkan oleh pimpinan tertinggi perusahaan , masih dimungkinkan untuk diadakan perubahan – perubahan terhadap rancangan tersebut, dan dimungkinkan pula untuk diadakannya pembahasan – pembahasan antara pimpinan tertinggi tersebut dengan pihak yang disertai tugas untuk menyusun anggaran tersebut. Setelah disahkan oleh pimpinan tersebut, maka rancangan anggaran tersebut telah menjadi anggaran definitive, yang akan dijadikan sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja, dan sebagai alat pengawasan kerja.

D. Penyusunan Anggaran Biaya Operasional

Cara penyusunan anggaran bukanlah untuk selama-lamanya, melainkan dalam suatu jangka waktu tertentu. Pembatasan jangka waktu diperlukan supaya anggaran itu tetap up to date atau dapat mengikuti perkembangan zaman. Untuk pemilihan jangka waktu anggaran dipertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran menurut M. Munandar dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu :

1. Faktor-faktor intern

Yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat didalam perusahaan sendiri.

2. Faktor-faktor ektern

Yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat diluar perusahaan, tetapi dirasakan mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan.¹⁰

Langkah-langkah untuk menyusun anggaran sebagai sistem perencanaan dan pengawasan biaya dan keuntungan perlu dilakukan perusahaan. Adapun langkah-langkah tersebut menurut Gunawan dan Marwan adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi semua tugas yang harus dilakukan oleh perusahaan itu.
2. Menyusun dan membagi, tugas ini kedalam struktur organisasi yang menunjukkan hubungan wewenang dan tanggung jawab masing-masing secara hirarki.
3. Menentukan pusat-pusat anggaran sebagai penanggung jawab biaya proses penganggarnya nanti.
4. Mengidentifikasi semua jenis biaya yang terjadi.
5. Menentukan jenis biaya mana yang terjadi dan yang nantinya menjadi tanggung jawab masing-masing pusat anggaran.¹¹

Sedangkan harahap mengemukakan, untuk menyusun anggaran perusahaan dapat menggunakan tiga metode yang lazim digunakan, yaitu :

- a. A Priori.
- b. A Posteriori.
- c. Pragmatis.¹²

Ad.a. A Priori.

Dalam metode ini menyusun anggaran dimulai dari penetapan angka laba yang diinginkan oleh perusahaan. Setelah laba ditetapkan maka semua pos yang

¹⁰ M. Munandar, *Op. Cit*, Hal 11 –12.

¹¹ Gunawan dan Marwan Asri, *Anggaran Perusahaan*, Cetakan Pertama, Buku I, BPFE – UGM, Yogyakarta, 2003.

¹² M. Munandar, *Op. Cit*, Hal 79.

berkaitan dengan upaya mencapai laba baru dihitung dan kemudian direncanakan. Keuntungan metode ini adalah karena laba ditetapkan terlebih dahulu maka bagian lain yang terlibat dalam penciptaan laba diharapkan akan termotivasi untuk menciptakan laba yang ditetapkan itu. Sedangkan kerugian dalam menggunakan metode ini adalah dalam hal tertentu seolah cara ini tidak mempedulikan bagian-bagian yang lain, sehingga dapat menimbulkan sikap apatis, stress, frustrasi. Apalagi fasilitas yang dimilikinya tidak mampu dalam mencapai laba yang ditetapkan tadi.

Ad. b. A Posteriori.

Dalam metode ini laba merupakan hasil akhir dari penetapan rencana kegiatan seperti penjualan atau produksi. Dalam hal ini dimulai dengan menetapkan angka penjualan, pembelian, biaya, dll. Dari masing-masing bagian diberi kesempatan untuk menyampaikan anggaran dan laba yang diharapkan. Setelah semua diperhitungkan maka akan dapat diketahui angka laba tetapi sebelumnya harus diberikan dulu pengarahan, informasi dan bahan-bahan yang perlu dalam penyusunan anggaran yang dimaksud. Keuntungan metode ini adalah anggaran ini lebih akurat karena semua bagian terlibat, biasanya bagian-bagian inilah yang lebih tahu batas kemampuan mereka. Sedangkan kerugian metode ini adalah dalam prosesnya penyusunan anggaran akan lebih lama dan mungkin tidak memenuhi keinginan pemilik.

Ad. c. Pragmatis.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 18/7/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)18/7/23

Dalam metode ini anggaran ditetapkan berdasarkan pengalaman masa lalu. Penetapan anggaran dilakukan secara ilmiah berdasarkan standar yang dihitung secara ilmiah pula atau berdasarkan pengalaman tahun-tahun sebelumnya. Keuntungan metode ini adalah lebih realistis karena melihat pengalaman masa lalu sedangkan kerugian menggunakan metode ini adalah kurang melihat peluang yang akan datang.

Selanjutnya Mulyadi mengatakan, dalam penyusunan anggaran biaya operasional terdapat tiga pihak utama yang terkait, yaitu :

- a. Komite Anggaran
- b. Departemen Anggaran
- c. Pusat Pertanggungjawaban.¹³

Ad.a. Komite Anggaran

Komite anggaran terdiri dari :

1. Direktur utama, sebagai ketua merangkap anggota komite.
2. Direktur pemasaran, sebagai anggota
3. Direktur produksi, sebagai anggota.
4. Direktur keuangan dan administrasi, sebagai anggota.
5. Manejer departemen keuangan, sebagai sekretaris komite.

¹³ Mulyadi, Akuntansi Manajemen (*Konsep, Manfaat dan Rekayasa*), Edisi Ketiga, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2001, Hal. 503.

Tugas komite anggaran adalah :

- a) Merumuskan sasaran anggaran dan kebijakan pokok perusahaan untuk tahun anggaran.
- b) Menyampaikan informasi mengenai tujuan dan kebijakan pokok tersebut kepada para manajer pusat pertanggung jawaban.
- c) Menelaah rancangan anggaran yang diajukan oleh para manajer pusat pertanggungjawaban.
- d) Melakukan negoisasi dengan para manajer pusat pertanggungjawaban mengenai rancangan anggaran yang mereka ajukan.
- e) Mengajukan rancangan anggaran perusahaan secara keseluruhan kepada dewan komisaris dan rapat umum pemegang saham (RUPS).
- f) Menelaah anggaran yang telah disetujui oleh dewan komisaris dan RUPS.
- g) Melakukan revisi anggaran, sesuai dengan kebijakan RUPS.

Ad. b. Departemen Anggaran

Tugas Departemen Anggaran adalah :

- a. Menerbitkan prosedur dan formulir untuk penyiapan rancangan anggaran setiap pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan.
- b. Mengkoordinasi dan menerbitkan asumsi – asumsi yang dipakai sebagai dasar penyusunan rancangan anggaran perusahaan.
- c. Membantu setiap manajer pusat pertanggungjawaban dalam menyusun rancangan anggaran pusat pertanggungjawaban.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 18/7/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)18/7/23

- i. Mengolah rancangan anggaran pusat pertanggungjawaban menjadi rancangan induk (master budget).
- e. Menganalisis realisasi anggaran dan memberikan rekomendasi kepada komite anggaran.
- f. Menganalisis realisasi anggaran, menafsirkan hasil – hasilnya dan membuat laporan ringkas mengenai hasil analisisnya tersebut kepada direksi.
- g. Mengadministrasikan proses perubahan dan penyesuaian anggaran perusahaan.

Ad. c. Pusat Pertanggungjawaban (responsibility center)

Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang dianggarkan.

Pusat Pertanggungjawaban dibagi menjadi empat kelompok, yaitu :

- a. Pusat Biaya (cost center) yaitu suatu pertanggung jawaban yang manajernya bertanggung jawab hanya terhadap biaya.
- b. Pusat Pendapatan (revenue center) yaitu suatu pusat pertanggung jawaban yang manajernya bertanggung jawab hanya terhadap penjualan.
- c. Pusat Laba (profit center) yaitu suatu pertanggung jawaban yang manajernya bertanggung jawab terhadap pendapatan maupun biaya.
- d. Pusat Investasi (investment center) yaitu suatu pertanggung jawaban yang manajernya bertanggung jawaban terhadap pendapatan, biaya dan investasi.



E. Analisis Penyimpangan Anggaran Biaya Operasional.

Analisis penyimpangan biaya operasional merupakan analisa perbandingan antara angka-angka yang tercantum dalam anggaran dengan angka-angka realisasi pelaksanaannya yang tercantum dalam catatan akuntansi. Penyimpangan ini sebenarnya tidak akan terjadi apabila harapan (expectation) perusahaan sama dengan kenyataan (actual).

Menurut Harahap penyimpangan terbagi dua, yaitu :

- a. Penyimpangan yang menguntungkan (favorable variance) yaitu apabila anggaran lebih besar dari realisasinya.
- b. Penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable variance) yaitu apabila realisasi lebih besar dari yang ditargetkan.¹⁴

Jika perusahaan menganggap budget sudah benar dan akurat, maka secara prinsip perusahaan harus mengusahakan agar realisasi harus sama dengan budget. Artinya penyimpangan diusahakan nol atau sedikit mungkin, karena budget merupakan sesuatu yang ideal yang harus dicapai.

Namun yang namanya taksiran maka tidak selalu budget itu benar dan tidak selalu sama dengan realisasinya. Penyimpangan bisa disebabkan oleh :

- a. Kesalahan budget
- b. Kesalahan akuntansi klasifikasi ataupun pencatatan.
- c. Kesalahan operasi.¹⁵

¹⁴ Universitas Medan Area, Hal 76

¹⁵ Ibid. Hal 223

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Sedangkan penyimpangan itu terdiri dari :

- A. Penyimpangan dalam Biaya Bahan Langsung.
 - 1. Penyimpangan harga beli.
 - 2. Penyimpangan kuantitas pembelian.
- B. Penyimpangan dalam Biaya Upah Langsung
 - 1. Penyimpangan tingkat upah.
 - 2. Penyimpangan tingkat efisien upah.
- C. Penyimpangan dalam Biaya Overhead
 - 1. Penyimpangan pemakaian.
 - 2. Penyimpangan kapasitas.
 - 3. Penyimpangan efisiensi.¹⁶

Data yang menyangkut anggaran dan realisasi dibandingkan untuk mencari selisih atau perbedaan. Data yang anggaran diambil dari rencana secara keseluruhan sedangkan data realisasi biasanya akan disediakan oleh bagian akuntansi.

Menurut Mohammad Muslick

Besarnya toleransi yang diberikan perusahaan antara anggaran dan realisasi adalah 3,0 %. Perbedaan yang terjadi pada waktu yang lalu dianalisis untuk dilakukan evaluasi. Hasil evaluasi tersebut akan dipakai untuk menentukan kebijakan *follow up*. Pada waktu melakukan analisis, setiap perbedaan yang terjadi akan ditelusuri apa yang menyebabkan perbedaan tersebut. Setelah diketahui penyebab perbedaan antara anggaran dan realisasi maka kebijakan *follow up* yang akan datang adalah memperkecil atau bila memungkinkan menghilangkan perbedaan tersebut.¹⁷

Untuk menghitung selisih tersebut H. Dasril Munir dkk menggunakan rumus :

Varians (selisih) dalam rupiah dihitung dengan menggunakan rumus :

$$\text{Varians (Rp)} = \text{anggaran} - \text{realisasi}$$

¹⁶ Ibid. Hal 224.

¹⁷ Mohammad Muslick, Manajemen Keuangan Modern (Analisis Perencanaan Dan Kebijakan). Edisi Pertama, Cetakan Kedua, Penerbit Bumi Aksara, 2003, hal 75.

Varians (selisih) dalam % dihitung dengan menggunakan rumus :

$$\text{Varians (\%)} = \frac{\text{realisasi}}{\text{anggaran}} \times 100\% \text{ }^{18}$$



¹⁸ UNIVERSITAS MEDAN AREA, Heryans Djuanda, Hessel Nogi S. Tangkilisan, Kebijakan dan Manajemen Keuangan Daerah, Penerbit YPAPI, Yogyakarta, 2004, Hal 50.

BAB III

PT. RAJAWALI NUSINDO CABANG MEDAN



A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat Perusahaan

Berdirinya PT. Rajawali Nusantara Indonesia (Nusindo) berawal dari usaha Oei Tjien Sien seorang pedagang gula di Semarang pada tahun 1863 dengan badan usaha bernama NV Handel My Kian Gwan yang kemudian diwariskan kepada putranya Oei Tiong Ham pada tahun 1885.

Kemudian di tahun 1961 perusahaan dinasionalisasikan oleh pemerintah Republik Indonesia dan pada tahun 1964 namanya diubah menjadi PT. Rajawali Nusantara Indonesia (Nusindo).

Perkembangan PT. Rajawali Nusantara Indonesia dewasa ini telah tumbuh suatu perusahaan yang terpercaya di bidang agro industri, farmasi/alat kesehatan dan kemudian mengembangkan usahanya pada bidang perdagangan umum dan lain-lain. Disamping itu pula PT. Rajawali Nusantara Indonesia juga tetap menyanggah citra historisnya sebagai produsen gula terbesar di Indonesia.

PT. Rajawali Nusantara Indonesia sempat pula meraih sukses di bidang real estate dan property, namun kemudian usaha ini tidak lagi diprioritaskan sejak tahun 1997 karena PT. Rajawali Nusantara Indonesia berkonsentrasi pada bisnis

unggulannya. Bidang usaha yang berorientasi pada ekspor telah banyak

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

meningkatkan kebijakan perusahaan, dan manajemen perusahaan menetapkan kebijakan baru untuk kembali mengutamakan agro industri, farmasi/alat kesehatan dan perdagangan sebagai bisnis yang unggul perusahaan.

Sebagai perusahaan dinamis yang senantiasa memproyeksikan pertumbuhan PT. Rajawali Nusantara Indonesia melakukan upaya-upaya kompetitif dengan mengutamakan keunggulan kualitas produk.

2. Struktur Organisasi Perusahaan

Setiap perusahaan baik perusahaan negara ataupun perusahaan swasta mempunyai struktur organisasi. Dengan adanya struktur organisasi, maka perusahaan akan mempunyai kesatuan tindakan dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.

Struktur organisasi yang digunakan PT. Rajawali Nusantara Indonesia adalah berbentuk garis dan staff dimana kekuasaan dan tanggung jawab mengalir dalam suatu garis bagian pada masing-masing bagian bertanggung jawab kepada bagian yang lebih tinggi.

Berikut ini diuraikan mengenai tugas, wewenang dan tanggung jawab dari bagian-bagian pada organisasi :

1. Kepala Cabang

- a. Menyusun target tahunan sesuai dengan pengarahan kantor pusat dan dilaksanakan program – program keuangan dan administrasi sesuai dengan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

.....
 sasaran kerjanya:

 © Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 18/7/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

- b. Melaksanakan pengurusan atas pekerjaan distribusi, administrasi, keuangan, personalia, dan lain-lain serta mengkoordinasikan kegiatan produksi.
- c. Menandatangani surat, laporan kas mutasi, bank mutasi giro, cek dan kontrak penjualan.
- d. Memeriksa DO dan faktur cash bond, cek dan giro valuta mundur, posisi stop, posisi hutang.
- e. Memutuskan hal-hal yang berhubungan dengan bidang administrasi, keuangan, personalia dan yang oleh direksi.
- f. Menilai prestasi para karyawan cabang untuk diusulkan kepada direksi.

2. Kepala Non Operasional

- a. Membuat laporan rutin harian.
- b. Membuat rencana dan anggaran.
- c. Menguasai dan mengendalikan pelaksanaan anggaran dan rencana kerja.
- d. Menandatangani laporan rutin DO/faktur/cash bond.
- e. Membina hubungan baik kepada relasi

3. Kepala Operasional

- a. Mengembangkan perusahaan sesuai kebijaksanaan yang dibuat pimpinan.
- b. Mengawasi pelaksanaan dari bagian-bagian yang bersangkutan menurut rencana masing-masing.
- c. Menangani dan mencari kesulitan tiap-tiap bagian.
- d. Menyampaikan laporan/hal penting yang akan dilaksanakan atau diputuskan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

pimpinan

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 18/7/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)18/7/23

- e. Menilai hasil kerja bawahan langsung untuk diusulkan kepada kepala cabang.
4. Kepala Akuntansi dan Keuangan
 - a. Memberi kode bukti pembukuan.
 - b. Memantau laporan keuangan dari bagian komputer pusat.
 - c. Membuat bahan-bahan anggaran tahunan.
 - d. Memeriksa bukti masuk dan bukti keluar kas.
 - e. Mengatur pengiriman bukti pembukuan dengan sistem komputerisasi.
 - f. Menilai hasil kerja bawahan langsung untuk dibahas kepada kepala non operasional kemudian diusulkan kepada kepala cabang.
 5. Pembantu Kepala Pembukuan
 - a. Mengerjakan kode rekening.
 - b. Mengerjakan memorial rekening antar cabang.
 - c. Membuka pos gantungan.
 - d. Membuat daftar kas rekonsiliasi antar cabang.
 - e. Pemantauan buku besar.
 - f. Operator komputer.
 6. Personalia
 - a. Memeriksa absensi seluruh karyawan.
 - b. Menyiapkan kendaraan (transportasi) keluar kota.
 - c. Mengurus izin usaha perusahaan.
 - d. Menyiapkan calon karyawan dilakukan dengan tes kesehatan dan phisikotes.

UNIVERSITAS MEDAN AREA secara benar dan baik.

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 18/7/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)18/7/23

f. Bertanggung jawab atas pekerjaan kepada pimpinan perusahaan.

7. Sekretaris

a. Mengagendakan surat masuk dan keluar.

b. Mengarsipkan surat-surat keluar.

c. Menyampaikan surat masuk yang masuk kepada bagian masing-masing.

d. Mengarsipkan surat-surat dengan rapi dan benar.

8. Kasir

a. Menyiapkan setoran dan kliring ke bank.

b. Melayani setoran atas dasar DNK dan BKK.

c. Mengkoreksi inkaso dan cek yang akan ditagih.

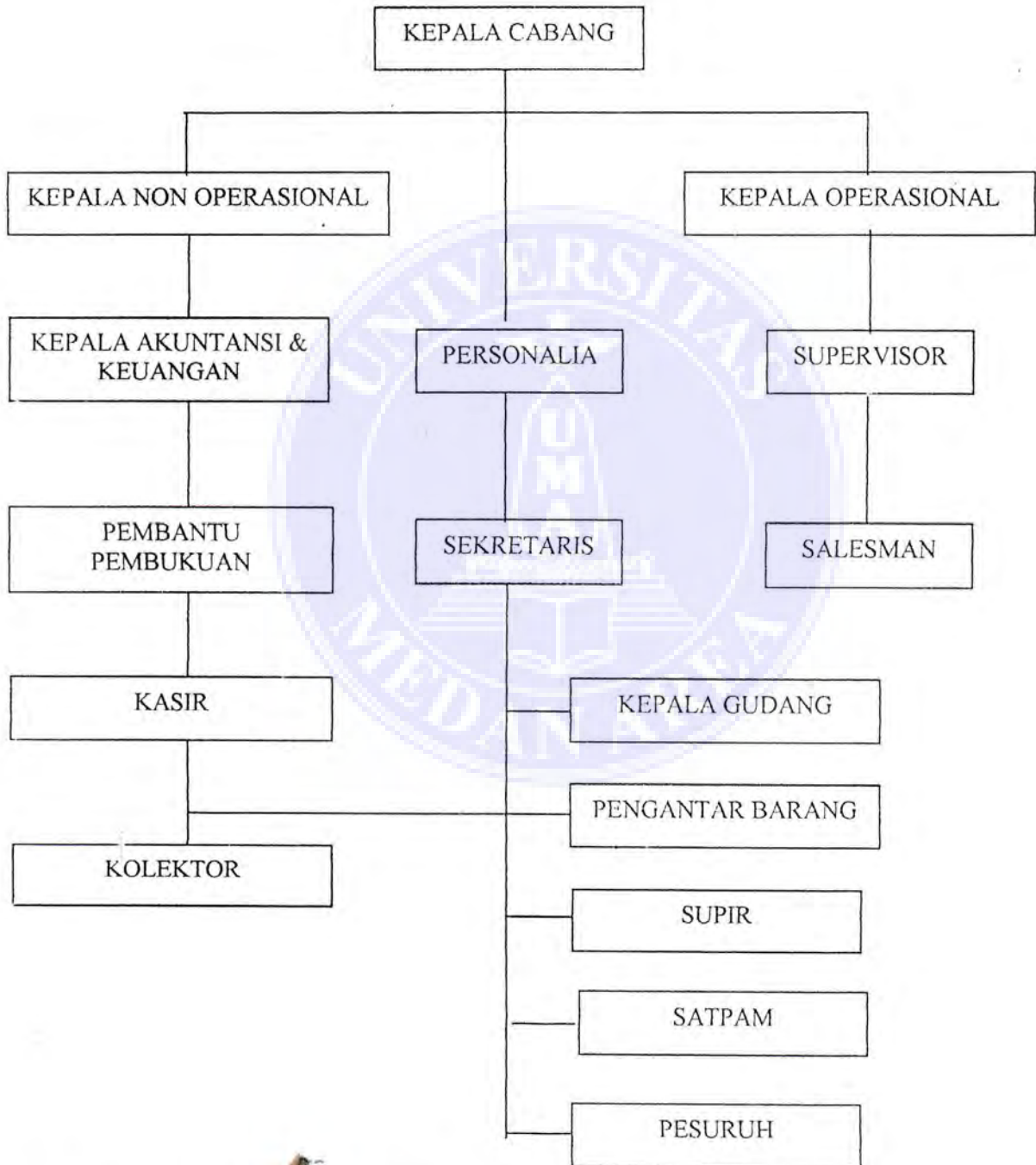
d. Memeriksa kas mutasi dan perubahan bank.

e. Mencocokkan pembukuan di bank.

f. Menilai hasil kerja bawahan langsung untuk dibahas kepada kepala non operasional untuk selanjutnya diusulkan kepada kepala cabang.

Gambar 1

STRUKTUR ORGANISASI
PT. RAJAWALI NUSINDO CABANG MEDAN



B. Manfaat Anggaran

Anggaran didasarkan kepada ramalan-ramalan, misalnya: keadaan perekonomian, tingkat inflasi, peraturan-pemerintah, kebijaksanaan dan reaksi saingan, perkembangan teknologi dan sebagainya. Dengan menggunakan ramalan-ramalan tersebut, dapat disusun rencana yang memberikan keuntungan yang maksimum bagi perusahaan. Anggaran harus dapat memperhitungkan tingkat keuntungan, aliran kas dan struktur asset serta juga sebagai dasar pengambilan keputusan penting.

Manfaat anggaran menurut PT. Rajawali Nusindo Cabang Medan adalah :

1. Penyusunan anggaran merupakan kekuatan manajemen dalam menyusun perencanaan, dimana manajemen melihat kedepan untuk menentukan tujuan perusahaan.
2. Anggaran dapat digunakan sebagai alat koordinasi berbagai kegiatan perusahaan.
3. Implementasi anggaran dapat menciptakan alat untuk pengawasan kegiatan perusahaan. Penyimpangan antara anggaran dan realisasi dihitung dan dianalisa, dan manajemen dapat mengetahui penyebab penyelewengan tersebut.
4. Pemakaian anggaran mengakibatkan timbulnya suasana yang bersemangat untuk memperoleh laba, timbul kesadaran tentang pentingnya biaya sebelum dana disediakan. Tekanan anggaran bukan semata-mata menekan biaya, tetapi memaksimalkan laba dalam jangka panjang, dan tambahan biaya akan dibenarkan apabila tambahan biaya tersebut diperkirakan dapat meningkatkan laba.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 18/7/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)18/7/23

5. Pemakaian anggaran dapat mendorong dipakainya standar sebagai alat pengukur prestasi suatu bagian atau individu didalam organisasi perusahaan.
6. Pemakaian anggaran dapat membantu manajemen dalam mengambil keputusan untuk memilih beberapa alternatif yang mungkin dilaksanakan, misalnya : menolak atau menerima pesanan, menambah atau mengurangi produk, dll.

C. Prosedur Penyusunan Anggaran

Prosedur penyusunan anggaran merupakan langkah awal yang harus dilalui oleh setiap perusahaan sebelum memulai kegiatannya agar sasaran (laba) yang ditargetkan dapat tercapai.

Adapun tahap-tahap prosedur penyusunan anggaran pada PT. Rajawali Nusantara Indonesia (Nusindo) Cabang Medan adalah sebagai berikut :

1. Penentuan Pedoman Anggaran

Anggaran yang akan dibuat pada tahun yang akan datang sebaiknya disiapkan beberapa bulan sebelum tahun anggaran berikutnya dimulai. Dengan demikian anggaran yang dibuat dapat digunakan pada awal tahun anggaran.

Sebelum penyusunan anggaran terlebih dahulu manajemen puncak (direktur dan atau komisaris) melakukan dua hal yaitu :

- a) Menetapkan rencana besar perusahaan, seperti : tujuan, kebijakan, asumsi sebagai dasar penyusunan anggaran.

- b) Membentuk panitia penyusunan anggaran yang terdiri dari direktur sebagai ketua, manajer keuangan sebagai sekretaris, dan manajer lainnya sebagai anggota.

2. Persiapan Anggaran

Pimpinan cabang sebelum menyusun anggaran penjualan (sales budget) terlebih dahulu menyusun ramalan penjualan (sales forecast). Setelah menyusun ramalan penjualan, manajer operasional bekerjasama dengan kepala non operasional, kepala akuntansi dan keuangan untuk menyusun : anggaran penjualan, anggaran beban penjualan dan anggaran piutang usaha. Anggaran tersebut dibuat berdasarkan anggaran penjualan yang dibuat oleh manajer pemasaran. Manajer umum bekerja sama dengan manajer keuangan menyusun : anggaran beban administrasi dan umum. Setelah itu manajer keuangan bekerja sama dengan para manajer lainnya menyusun : anggaran laba - rugi, anggaran neraca, anggaran kas dan anggaran lainnya. Dalam tahap persiapan anggaran ini biasanya diadakan rapat antar bagian yang terkait saja.

3. Penentuan Anggaran

Pada tahap penentuan anggaran, semua manajer beserta direksi mengadakan rapat kegiatan :

- a) Perundingan untuk menyesuaikan rencana akhir setiap komponen anggaran.
- b) Koordinasikan dan penelaahan komponen anggaran.
- c) Pengesahan dan pendistribusian anggaran.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

4. Pelaksanaan Anggaran

Untuk kepentingan pengawasan setiap manajer membuat laporan realisasi anggaran. Setelah dianalisis kemudian laporan realisasi anggaran disampaikan pada direksi.

D. Penyusunan Anggaran Biaya Operasional

PT. Rajawali Nusantara Indonesia Cabang Medan dalam kegiatan penyusunan anggaran, baik anggaran keuangan maupun anggaran operasinya membentuk tim penyusun yang diketuai oleh pimpinan kepala cabang serta dibantu oleh anggota-anggotanya, yang terdiri dari :

1. Kepala Operasional
2. Kepala Non Operasional
3. Kepala Keuangan dan Pembukuan
4. Manajer Ausi dan Principle (dari kantor pusat)

Adapun tim penyusunan anggaran tersebut bukanlah suatu yang tetap, karena hanya diperlukan pada saat perencanaan dan penyusunan anggaran untuk tahun berikutnya.

Dalam tim penyusunan anggaran, dilakukan pembahasan-pembahasan tentang rencana kegiatan operasi perusahaan untuk tahun yang akan datang, sehingga anggaran yang tersusun merupakan hasil kesepakatan bersama sesuai dengan kondisi, fasilitas serta kemampuan dari masing-masing secara terpadu.

Untuk mencapai laba dalam rangka mewujudkan tujuan utama perusahaan diperlukan anggaran laba yang dituangkan dalam bentuk anggaran operasional. PT. Rajawali Nusindo Cabang Medan dalam menyusun penggunaan dasar sebagai berikut :

- b. Pedoman-pedoman dan intruksi-intruksi dari pemerintah.
- c. Anggaran tahun sebelumnya.
- d. Realisasi anggaran dari tahun-tahun sebelumnya.
- e. Perkembangan harga di pasaran.

Dengan melihat anggaran-anggaran tahun sebelumnya dan realisasinya, tim penyusun dapat menganalisa dan mengambil kesimpulan apakah standard-standard yang telah ditetapkan tahun-tahun sebelumnya perlu dikoreksi atau tetap dipertahankan. Disamping itu perlu juga dilakukan pemantauan mengenai perkembangan harga di pasaran.

Penyusunan anggaran pada PT. Rajawali Nusindo Cabang Medan dimulai dengan penyusunan rencana biaya, yang mana anggaran disusun oleh bagian akuntansi dan keuangan kemudian kepala cabang mengajukan kepada kepala accounting cabang, mempelajari dan menginformasikan kepada pimpinan cabang, kemudian anggaran disesuaikan oleh bagian biaya dan bagian omset. Bagian biaya disesuaikan oleh kepala operasional dan bagian akuntansi/keuangan, sedangkan bagian omset disesuaikan oleh kepala non operasional. Selanjutnya pimpinan cabang mengirimkan ke kantor pusat untuk memusyawarahkan dirapat kerja nasional apabila

UNIVERSITAS MEDAN AREA
 disahkan kantor pusat, maka anggaran yang diajukan kepala cabang disetujui.

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 18/7/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

E. Analisis Penyimpangan Anggaran Biaya Operasional

Analisa penyimpangan dilakukan PT. Rajawali Nusindo Cabang Medan untuk mengetahui seberapa jauh penyimpangan yang dilakukan dalam kinerja operasi, sebagai alat pengawasan, anggaran itu harus dibandingkan dengan realisasi yang terjadi. Selisih yang terjadi, terutama yang jauh atau kurang dari yang ditargetkan dalam anggaran, harus dianalisa dengan tujuan untuk dapat menjadi dasar bagi manajemen dalam mengambil keputusan atau tindakan perbaikan.

Pada PT. Rajawali Nusindo Cabang Medan, pengawasan yang dilakukan dengan cara membandingkan anggaran dengan realisasi yang terjadi, anggaran disusun secara periodik (jangka waktu 1 tahun) dirinci lagi menjadi anggaran bertahap yakni anggaran bulanan. Demikian juga laporan realisasinya disusun secara bulanan.

Tabel dibawah merupakan uraian anggaran berikut realisasinya untuk tahun 2002, 2003 dan tahun 2004.

Tabel 1
Daftar Realisasi Anggaran
PT. Rajawali Nusindo Cabang Medan
Tahun Anggaran 2002

No	Uraian	Anggaran	Realisasi	Varians
1	Harga Pokok Penjualan	25.031.511.000,00	26.622.418.635,00	(1.590.907.635,04)
2	Hasil Penjualan Barang	30.662.450.000,00	30.767.204.884,43	(104.754.884,43)
3	Pendapatan lain – lain	66.252.000,00	43.465.721,10	22.786.278,90
4	Biaya Usaha :			
-	Biaya pegawai	683.201.000,00	727.257.515,54	(44.056.515,54)
-	Biaya pengangkutan pegawai	161.222.000,00	110.005.651,85	51.216.348,15
-	Biaya kantor	246.433.000,00	240.238.129,57	6.194.870,43
-	Biaya gudang	6.924.000,00	2.169.500,00	4.754.500,00
-	Biaya macam – macam	51.573.000,00	20.457.714,20	31.115.285,80
-	Biaya penyusutan	147.045.000,00	124.759.081,05	22.285.918,95
-	Biaya promosi/distribusi	1.179.133.000,00	1.024.370.192,67	154.762.807,33
-	Biaya lain – lain	41.011.000,00	24.919.894,24	16.091.105,00
	Total	58.276.755.000,00	59.707.266.856,69	(1.430.511.856,69)

Sumber : PT. Rajawali Nusindo cabang Medan

Tabel 2
Daftar Realisasi Anggaran
PT. Rajawali Nusindo Cabang Medan
Tahun Anggaran 2003

No	Uraian	Anggaran	Realisasi	Varians
1	Harga Pokok Penjualan	20.664.156.000,00	31.931.767.836,00	(11.267.611.836,00)
2	Hasil Penjualan Barang	25.020.330.000,00	35.873.525.890,30	(10.853.195.890,30)
3	Pendapatan lain – lain	36.200.000,00	122.603.923,32	(86.403.923,32)
4	Biaya Usaha :			
-	Biaya pegawai	818.152.000,00	83.440.764,88	734.711.235,12
-	Biaya pengangkutan pegawai	106.469.000,00	114.253.556,15	(7.784.556,15)
-	Biaya kantor	232.096.000,00	336.192.564,38	(104.096.564,38)
-	Biaya gudang	6.910.000,00	30.596.495,90	(23.686.495,90)
-	Biaya macam – macam	34.085.000,00	40.301.792,42	(6.216.792,42)
-	Biaya penyusutan	128.336.000,00	126.108.078,38	2.227.921,62
-	Biaya promosi/distribusi	262.081.000,00	206.694.758,80	55.386.755,10
-	Biaya lain – lain	36.078.000,00	103.959.244,90	(67.881.244,90)
	Total	47.244.893.000,00	68.969.444.391,53	(21.624.551.391,53)

Sumber : PT. Rajawali Nusindo cabang Medan

Tabel 3
Daftar Realisasi Anggaran
PT. Rajawali Nusindo Cabang Medan
Tahun Anggaran 2004

No	Uraian	Anggaran	Realisasi	Varians
1	Harga Pokok Penjualan	36.337.487.000,00	47.840.085.364,00	(11.502.598.364,00)
2	Hasil Penjualan Barang	41.605.832.000,00	52.196.981.048,57	(10.591.149.048,57)
3	Pendapatan lain – lain	125.266.000,00	99.898.345,18	25.367.654,82
4	Biaya Usaha :			
	- Biaya pegawai	928.676.000,00	963.197.959,29	(34.521.959,29)
	- Biaya pengangkutan pegawai	114.750.000,00	100.284.179,62	14.465.820,38
	- Biaya kantor	251.861.000,00	281.090.596,99	(29.229.596,99)
	- Biaya gudang	7.450.000,00	14.825.846,51	(7.375.846,51)
	- Biaya macam – macam	40.721.000,00	55.283.458,22	(14.562.458,22)
	- Biaya penyusutan	112.255.000,00	135.036.941,51	(22.781.941,51)
	- Biaya promosi/distribusi	217.970.000,00	373.061.168,95	(155.091.168,95)
	- Biaya lain – lain	58.298.000,00	120.670.926,24	(62.372.926,24)
	Total	79.800.566.000,00	102.180.415.835,08	(22.379.849.835,08)

Sumber : PT. Rajawali Nusindo cabang Medan

Tabel diatas menunjukkan bahwa jumlah target biaya operasional tahun 2002 adalah sebesar Rp.58.276.755.000,00 sedangkan realisasinya sebesar Rp 59.707.266.856,69 dengan demikian realisasi anggaran biaya operasional pada tahun 2002 lebih besar dari yang ditargetkan karena besarnya penyimpangan tidak mengalami keuntungan sebesar Rp.1.430.511.856,69. Penjabaran perbandingan realisasi anggaran dengan target anggaran sebagai berikut :

- a. Harga Pokok Penjualan, target yang ditetapkan adalah sebesar Rp. 25.031.511.000,00 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 26.622.418.635,00 sehingga menimbulkan penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable) yaitu sebesar Rp. 1.590.907.635,04 (Rp 25.031.511.000,00 – Rp.

- 26.622.418.635,00) atau turun sekitar 1,06% (Rp. 26.622.418.635,00 : Rp 25.031.511.000,00) x 100%.
- b. Hasil Penjualan Barang, target yang ditetapkan adalah sebesar Rp. 30.662.450.000,00 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 30.767.204.884,43 sehingga menimbulkan penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable) yaitu sebesar Rp. 104.754.884,43 (Rp 30.662.450.000,00 – Rp. 30.767.204.884,43) atau turun sekitar 1 % (Rp. 30.767.204.884,43 : Rp 30.662.450.000,00) x 100%.
- c. Pendapatan Lain-lain, target yang ditetapkan adalah sebesar Rp. 66.252.000,00 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 43.465.721,10 sehingga menimbulkan penyimpangan yang menguntungkan (favorable) yaitu sebesar Rp. 22.786.278,90 (Rp 66.252.000,00 – Rp. 43.465.721,10) atau naik sekitar 0,65 % (Rp. 43.465.721,10 : Rp 66.252.000,00) x 100%.
- d. Biaya Pegawai, target yang ditetapkan adalah sebesar Rp. 683.201.000,00 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 727.257.515,54 sehingga menimbulkan penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable) yaitu sebesar Rp. 44.056.515,54 (Rp 683.201 000,00 – Rp. 727.257.515,54) atau turun sekitar 1,06 % (Rp. 727.257.515,54 : Rp 683.201.000,00) x 100%.
- e. Biaya Pengangkutan Pegawai, target yang ditetapkan adalah sebesar Rp. 161.222.000,00 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 110.005.651,85 sehingga menimbulkan penyimpangan yang menguntungkan (favorable) yaitu sebesar Rp.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 18/7/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)18/7/23

51.216.348,15 (Rp 161.222.000,00 – Rp. 110.005.651,85) atau naik sekitar 0,68 % (Rp. 110.005.651,85 : Rp 161.222.000,00) x 100%.

f. Biaya Kantor, target yang ditetapkan adalah sebesar Rp. 246.433.000,00 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 240.238.129,57 sehingga menimbulkan penyimpangan yang menguntungkan (favorable) yaitu sebesar Rp. 6.194.870,43 (Rp 246.433.000,00 – Rp. 240.238.129,57) atau naik sekitar 0,97 % (Rp. 240.238.129,57 : Rp 246.433.000,00) x 100%.

g. Biaya Gudang, target yang ditetapkan adalah sebesar Rp. 6.924.000,00 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 2.169.500,00 sehingga menimbulkan penyimpangan yang menguntungkan (favorable) yaitu sebesar Rp. 4.754.500,00 (Rp 6.924.000,00 – Rp. 2.169.500,00) atau naik sekitar 0,31 % (Rp. 2.169.500,00 : Rp 6.924.000,00) x 100%.

h. Biaya Macam-macam, target yang ditetapkan adalah sebesar Rp. 51.573.000,00 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 20.457.714,20 sehingga menimbulkan penyimpangan yang menguntungkan (favorable) yaitu sebesar Rp. 31.115.285,80 (Rp 51.573.000,00 – Rp. 20.457.714,20) atau naik sekitar 0.39 % (Rp. 20.457.714,20 : Rp. 51.573.000,00) x 100%.

i. Biaya Penyusutan, target yang ditetapkan adalah sebesar Rp. 147.045.000,00 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 124.759.081,05 sehingga menimbulkan penyimpangan yang menguntungkan (favorable) yaitu sebesar Rp. 22.285.918,95 (Rp 147.045.000,00 – Rp. 124.759.081,05) atau naik sekitar 0,84 % (Rp. 124.759.081,05 : Rp. 147.045.000,00) x 100%.

- j. Biaya Promosi/distribusi, target yang ditetapkan adalah sebesar Rp. 1.179.133.000,00 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 1.024.370.192,67 sehingga menimbulkan penyimpangan yang menguntungkan (favorable) yaitu sebesar Rp. 154.762.870,33 (Rp 1.179.133.000,00 – Rp. 1.024.370.192,67) atau naik sekitar 0,86 % (Rp. 1.024.370.192,67 : Rp. 1.179.133.000,00) x 100%.
- k. Biaya Lain-lain, target yang ditetapkan adalah sebesar Rp. 41.011.000,00 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 24.919.894,24 sehingga menimbulkan penyimpangan yang menguntungkan (favorable) yaitu sebesar Rp. 16.091.105,00 (Rp 41.011.000,00 – Rp. 24.919.894,24) atau naik sekitar 0,60 % (Rp. 16.091.105,00 : Rp. 24.919.894,24) x 100%.

Sementara pada tahun 2003, target anggaran biaya operasional adalah sebesar Rp. 47.244.893.000,00 sedangkan realisasi anggaran biaya operasional lebih besar dari target sehingga penyimpangan (varians) menimbulkan kerugian sebesar Rp. 21.624.551.391,53. Adapun penyimpangan (varians) anggaran biaya operasional tersebut dikemukakan dibawah ini :

- a. Harga Pokok Penjualan, target yang ditetapkan adalah sebesar Rp. 20.664.156.000,00 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 31.931.767.836,00 sehingga menimbulkan penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable) yaitu sebesar Rp. 11.267.611.836,00 (Rp 20.664.156.000,00 – Rp. 31.931.767.836,00) atau turun sekitar 1,54 % (Rp. 31.931.767.836,00 : Rp. 20.664.156.000,00) x 100%.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 18/7/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

- b. Hasil Penjualan Barang, target yang ditetapkan adalah sebesar Rp. 25.020.330.000,00 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 35.873.525.890,30 sehingga menimbulkan penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable) yaitu sebesar Rp. 10.853.195.890,30 (Rp 25.020.330.000,00 – Rp. 35.873.525.890,30) atau turun sekitar 1,43 % (Rp. 35.873.525.890,30 : Rp. 25.020.330.000,00) x 100%.
- c. Pendapatan Lain-lain, target yang ditetapkan adalah sebesar Rp. 36.200.000,00 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 122.603.923,32 sehingga menimbulkan penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable) yaitu sebesar Rp. 86.403.923,33 (Rp 36.200.000,00 – Rp. 122.603.923,32) atau turun sekitar 3,38 % (Rp. 122.603.923,32 : Rp. 36.200.000,00) x 100%.
- d. Biaya Pegawai, target yang ditetapkan adalah sebesar Rp. 818.152.000,00 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 83.440.764,88 sehingga menimbulkan penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable) yaitu sebesar Rp. 7.784.556,15 (Rp 818.152.000,00 – Rp. 83.440.764,88) atau turun sekitar 0,10 % (Rp. 83.440.764,88 : Rp. 818.152.000,00) x 100%.
- e. Biaya Pengangkutan Pegawai, target yang ditetapkan adalah sebesar Rp. 106.469.000,00 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 114.253.556,15 sehingga menimbulkan penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable) yaitu sebesar Rp. 734.711.235,12 (Rp 106.469.000,00 – Rp. 114.253.556,15) atau turun sekitar 1,07 % (Rp. 114.253.556,15 : Rp. 106.469.000,00) x 100%.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

- f. Biaya Kantor, target yang ditetapkan adalah sebesar Rp. 232.096.000,00 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 336.192.564,38 sehingga menimbulkan penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable) yaitu sebesar Rp. 104.096.564,38 (Rp 232.096.000,00 – Rp. 336.192.564,38) atau turun sekitar 1,44 % (Rp. 336.192.564,38 : Rp. 232.096.000,00) x 100%.
- g. Biaya Gudang, target yang ditetapkan adalah sebesar Rp. 6.910.000,00 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 30.596.495,90 sehingga menimbulkan penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable) yaitu sebesar Rp. 23.686.495,90 (Rp 6.910.000,00 – Rp. 30.596.495,90) atau turun sekitar 4,42 % (Rp. 30.596.495,90 : Rp. 6.910.000,00) x 100%.
- h. Biaya Macam-macam, target yang ditetapkan adalah sebesar Rp. 34.085.000,00 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 40.301.792,42 sehingga menimbulkan penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable) yaitu sebesar Rp. 6.216.792,42 (Rp 34.085.000,00 – Rp. 40.301.792,42) atau turun sekitar 0,84 % (Rp. 40.301.792,42 : Rp. 34.085.000,00) x 100%.
- i. Biaya Penyusutan, target yang ditetapkan adalah sebesar Rp. 128.336.000,00 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 126.336.000,00 sehingga menimbulkan penyimpangan yang menguntungkan (favorable) yaitu sebesar Rp. 2.227.921,62 (Rp 128.336.000,00 – Rp. 126.336.000,00) atau naik sekitar 0,98 % (Rp. 126.336.000,00 : Rp. 128.336.000,00) x 100%.
- j. Biaya Promosi/distribusi, target yang ditetapkan adalah sebesar Rp. 206.694.758,80 sehingga

menimbulkan penyimpangan yang menguntungkan (favorable) yaitu sebesar Rp. 55.386.755,10 (Rp 262.081.000,00 – Rp. 206.694.758,80) atau naik sekitar 0,78 % (Rp. 206.694.758,80 : Rp. 262.081.000,00) x 100%.

- k. Biaya Lain-lain, target yang ditetapkan adalah sebesar Rp. 36.078.000,00 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 103.959.244,90 sehingga menimbulkan penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable) yaitu sebesar Rp. 67.881.244,90 (Rp 36.078.000,00 – Rp. 103.959.244,90) atau turun sekitar 2,88 % (Rp. 103.959.244,90 : Rp. 36.078.000,00) x 100%.

Adapun pada tahun 2004, target anggaran biaya operasional adalah sebesar Rp. 79.800.566.000,00 sedangkan realisasinya Rp. 102.180.415.835,08 sehingga realisasi anggaran biaya opsional lebih besar dari target sehingga penyimpangan (varians) menimbulkan kerugian sebesar Rp. 22.379.849.835,08. Adapun penyimpangan (varians) anggaran biaya operasional tersebut dikemukakan dibawah ini :

- a. Harga Pokok Penjualan, target yang ditetapkan adalah sebesar Rp. 36.337.487.000,00 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 47.840.085.364,00 sehingga menimbulkan penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable) yaitu sebesar Rp. 11.502.598.364,00 (Rp 36.337.487.000,00 – Rp. 47.840.085.364,00) atau turun sekitar 1,31 % (Rp. 47.840.085.364,00 : Rp. 36.337.487.000,00) x 100%.

- b. Hasil Penjualan Barang, target yang ditetapkan adalah sebesar Rp.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

41.605.832.000,00

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

sedangkan realisasinya sebesar Rp. 53.196.981.048,57

Document Accepted 08/7/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

- sehingga menimbulkan penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable) yaitu sebesar Rp. 10.591.149.048,57 (Rp 41.605.832.000,00 – Rp. 52.196.981.048,57) atau turun sekitar 1,25 % (Rp. 52.196.981.048,57 : Rp. 41.605.832.000,00) x 100%.
- c. Pendapatan Lain-lain, target yang ditetapkan adalah sebesar Rp. 125.266.000,00 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 99.898.345,18 sehingga menimbulkan penyimpangan yang menguntungkan (favorable) yaitu sebesar Rp. 25.367.654,82 (Rp 125.266.000,00 – Rp. 99.898.345,18) atau naik sekitar 0,79 % (Rp. 99.898.345,18 : Rp. 125.266.000,00) x 100%.
- d. Biaya Pegawai, target yang ditetapkan adalah sebesar Rp. 928.676.000,00 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 963.197.959,29 sehingga menimbulkan penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable) yaitu sebesar Rp. 34.521.959,29 (Rp 928.676.000,00 – Rp. 963.197.959,29) atau turun sekitar 1,03 % (Rp. 963.197.959,29 : Rp. 928.676.000,00) x 100%.
- e. Biaya Pengangkutan Pegawai, target yang ditetapkan adalah sebesar Rp. 114.750.000,00 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 100.284.179,62 sehingga menimbulkan penyimpangan yang menguntungkan (favorable) yaitu sebesar Rp. 14.465.820,38 (Rp 114.750.000,00 – Rp. 100.284.179,62) atau naik sekitar 0,87 % (Rp. 100.284.179,62 : Rp. 114.750.000,00) x 100%.
- f. Biaya Kantor, target yang ditetapkan adalah sebesar Rp. 251.861.000,00 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 281.090.596,99 sehingga menimbulkan penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable) yaitu sebesar Rp.

- 29.229.596,99 (Rp 251.861.000,00 – Rp. 281.090.596,99) atau turun sekitar 1,11 % (Rp. 281.090.596,99 : Rp. 251.861.000,00) x 100%.
- g. Biaya Gudang, target yang ditetapkan adalah sebesar Rp. 7.450.000,00 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 14.825.846,51 sehingga menimbulkan penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable) yaitu sebesar Rp. 7.375.846,51 (Rp 7.450.000,00 – Rp. 14.825.846,51) atau turun sekitar 1,99 % (Rp. 14.825.846,51 : Rp. 7.450.000,00) x 100%.
- h. Biaya Macam-macam, target yang ditetapkan adalah sebesar Rp. 40.721.000,00 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 55.283.458,22 sehingga menimbulkan penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable) yaitu sebesar Rp. 14.562.458,22 (Rp 40.721.000,00 – Rp. 55.283.458,22) atau turun sekitar 1,35 % (Rp. 55.283.458,22 : Rp. 40.721.000,00) x 100%.
- i. Biaya Penyusutan, target yang ditetapkan adalah sebesar Rp. 112.225.000,00 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 135.036.941,51 sehingga menimbulkan penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable) yaitu sebesar Rp. 22.781.941,55 (Rp 112.225.000,00 – Rp. 135.036.941,51) atau turun sekitar 1,20 % (Rp. 135.036.941,51 : Rp. 112.225.000,00) x 100%.
- j. Biaya Promosi/distribusi, target yang ditetapkan adalah sebesar Rp. 217.970.000,00 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 373.061.168,95 sehingga menimbulkan penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable) yaitu sebesar Rp. 155.091.168,95 (Rp 217.970.000,00 – Rp. 373.061.168,95) atau turun sekitar 1,71 % (Rp. 373.061.168,95 : Rp. 217.970.000,00) x 100%

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang Document Accepted 18/7/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)18/7/23

- k. Biaya Lain-lain, target yang ditetapkan adalah sebesar Rp. 58.298.000,00 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 120.670.926,24 sehingga menimbulkan penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable) yaitu sebesar Rp. 62.372.926,24 (Rp 58.298.000,00 – Rp. 120.670.926,24) atau turun sekitar 2,06 % (Rp. 120.670.926,24 : Rp. 58.298.000,00) x 100%.

Berdasarkan analisa yang dikemukakan diatas jumlah penyimpangan (varians) anggaran biaya operasional pada PT. Rajawali Nusindo Cabang Medan dapat disimpulkan :

Tahun 2002

Anggaran Biaya Operasional yang menguntungkan :

a. Pendapatan Lain-lain	Rp.	22.786.278,90
b. Biaya Pengangkutan Pegawai	Rp.	51.216.348,15
c. Biaya Kantor	Rp.	6.194.870,43
d. Biaya Gudang	Rp.	4.754.500,00
e. Biaya Macam-macam	Rp.	31.115.285,80
f. Biaya Penyusutan	Rp.	22.285.918,95
g. Biaya Promosi/distribusi	Rp.	154.762.870,33
h. Biaya Lain-lain	Rp.	16.091.105,00
Total	Rp.	<u>309.207.177,66</u>

Anggaran Biaya Operasional yang tidak menguntungkan :

a. Harga Pokok Penjualan	Rp. 1.590.907.635,04
b. Hasil Penjualan barang	Rp. 104.754.884,43
c. Biaya Pegawai	<u>Rp. 44.056.515,54</u>
Total	Rp. 1.739.719.035,01



Tahun 2003

Anggaran Biaya Operasional yang menguntungkan :

a. Biaya Pegawai	Rp. 734.711.235,12
b. Biaya Penyusutan	Rp. 2.227.921,62
c. Biaya Promosi/admnistrasi	<u>Rp. 55.3863755,10</u>
Total	Rp. 792.235.911,84

Anggaran Biaya Operasional yang tidak menguntungkan

a. Harga Pokok Penjualan	Rp. 11.267.611.836,00
b. Harga Penjualan Barang	Rp. 10.853.195.890,30
c. Pendapatan Lain-lain	Rp. 86.403.923,32
d. Biaya Pengangkutan Pegawai	Rp. 7.784.556,15
e. Biaya Kantor	Rp. 107.096.564,38
f. Biaya Gudang	Rp. 23.686.495,90
g. Biaya Macam-macam	Rp. 6.216.792,42
h. Biaya Lain-lain	<u>Rp. 67.881.244,90</u>
Total	Rp. 299.069.577,07

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 18/7/23

Tahun 2004

Anggaran Biaya Operasional yang menguntungkan :

a. Pendapatan Lain-lain	Rp.	25.367.654,82
b. Biaya Pengangkutan Pegawai	Rp.	<u>14.465.820,38</u>
Total	Rp.	39.833.475,38

Anggaran Biaya Operasional yang tidak menguntungkan :

a. Harga Pokok Penjualan	Rp.	11.502.598.364,00
b. Hasil Penjualan Barang	Rp.	10.591.149.048,57
c. Biaya Pegawai	Rp.	34.521.959,29
d. Biaya Kantor	Rp.	29.229.596,99
e. Biaya Gudang	Rp.	7.375.846,51
f. Biaya Macam-macam	Rp.	14.562.458,22
g. Biaya Penyusutan	Rp.	22.781.941,51
h. Biaya Promosi/distribusi	Rp.	155.091.168,95
i. Biaya Lain-lain	Rp.	<u>62.372.926,24</u>
Total	Rp.	22.419.683.310,28

Maka dengan demikian penyimpangan (varians) anggaran biaya operasional yang digunakan PT. Rajawali nusindo cabang medan pada tahun 2002 tidak mengalami keuntungan (unfavorable) sebesar Rp. 1.430.511.859,69 (Rp. 58.276.755.000,00 – Rp. 59.707.266.856,69) atau turun sebesar 1,02 % (Rp.

59.707.266.856,69 – Rp. 58.276.755.000,00) x 100 %.

Document Accepted 18/7/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Sedangkan Anggaran Biaya Operasional pada tahun 2003 juga tidak mengalami keuntungan (unfavorable) sebesar Rp. 21.624.551.391,53 (Rp. 47.244.893.000,00 – Rp. 68.969.444.391,53) atau turun sebesar 1,45 % (Rp. 68.969.444.391,53 : Rp. 47.244.893.000,00) x 100 %.

Sementara itu, untuk anggaran biaya operasional pada tahun 2004 juga tidak mengalami keuntungan (unfavorable) sebesar Rp. 22.379.849.835,08 (Rp. 79.800.566.000,00 – Rp. 102.180.415.835,08) atau turun sekitar 1,28 % (Rp. 102.180.415.835,08 : Rp. 79.800.566.000,00) x 100 %.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari berbagai uraian yang telah dikemukakan dalam pembahasan pada PT. Rajawali Nusindo Cabang Medan yang dikaitkan dengan Biaya Operasional Sebagai Alat Pengawasan dapat dikemukakan kesimpulan sebagai berikut :

1. PT. Rajawali Nusindo Cabang Medan adalah Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam bidang farmasi dan alat-alat kesehatan, dimana dalam manajemen operasinya perusahaan telah membuat sistem perencanaan yang baik dalam jumlah biaya operasional yang digunakan.
2. Struktur organisasi perusahaan sudah baik, karena setiap bagian mempunyai pembagian tugas (job description) sesuai dengan tugasnya masing-masing, sehingga fungsi perencanaan, pengkoordinasian dan terutama pengawasan dari pimpinan perusahaan dapat dijalankan.
3. penyusunan anggaran dilakukan dengan sistem bottom-up yaitu perusahaan dalam penyusunan anggaran dari bagian administrasi/keuangan dan umum melaporkan kepemimpinan perusahaan.
4. Perusahaan telah menyusun anggaran baik secara tahunan dan secara bulanan, demikian juga laporan realisasi anggarannya dilakukan secara bulanan, segala

UNIVERSITAS MEDAN AREA

penyimpangan yang terjadi dapat segera langsung diatasi.

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 18/7/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

5. Secara keseluruhan anggaran biaya operasional yang direncanakan untuk tahun 2002 turun sekitar 1,02 %, untuk tahun 2003 juga turun sekitar 1,45 %, dan untuk tahun 2004 juga turun sekitar 1,28 %.
6. Pengawasan yang dilakukan melalui anggaran operasional dilakukan dengan cara membandingkan realisasi operasional dengan anggaran operasional, sehingga dapat diketahui sejauh mana penyimpangan (varians) yang terjadi untuk kemudian dievaluasi dan selanjutnya diambil suatu tindakan koreksi terhadap penyimpangan itu.

B. Saran

1. Agar fungsi pengawasan dapat berjalan dengan baik, sebaiknya dibentuk suatu bagian tersendiri yang khusus menangani analisa penyimpangan yang terjadi, untuk disampaikan kepada pimpinan sebagai bahan pertimbangan dalam hal pengambilan keputusan.
2. Tingkat ketetapan (keakuratan) anggaran harus ditingkatkan sehingga penyimpangan karena kegagalan menetapkan anggaran yang akurat dapat diminimumkan.
3. Hendaknya pihak manajemen mengadakan pengawasan biaya operasional secara menyeluruh dengan menindaklanjuti bagian-bagian yang bertanggung jawab terhadap anggaran. Hal ini bermanfaat untuk meminimalkan terjadinya penyimpangan.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 18/7/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)18/7/23

DAFTAR PUSTAKA

- Edi Sukarno, *Sistem Pengendalian Manajemen Suatu Pendekatan Praktis*, Edisi Revisi, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2002.
- Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, *Anggaran Perusahaan*, Cetakan Pertama, Buku 1, BPFE – UGM, Yogyakarta, 2003.
- H. Dasril Munir, Henry Arys Djuanda, Hessel Nogi S. Tangkilisan, *Kebijakan dan Manajemen Keuangan Daerah*, Penerbit YPAPI, Yogyakarta, 2004.
- Kamaruddin, Ahmad, *Akuntansi Manajemen (Dasar-Dasar Konsep Biaya dan Pengambilan Keputusan)*, PT. Raja Grafindo Persada, 2000.
- M. Munandar, *Budgeting (Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja dan Pengawasan Kerja)* Edisi I, Cetakan Keempat belas, BPFE – UGM, Yogyakarta, 2001.
- M. Nafarin, *Penganggaran Perusahaan*, Edisi Revisi, Salemba Empat, Jakarta, 2004.
- Mohammad Muslick, *Manajemen Keuangan Modern (Analisis Perencanaan dan Kebijaksanaan)*, Edisi Pertama, Cetakan Kedua, Penerbit Bumi Aksara, 2003.
- Mulyadi, *Akuntansi Manajemen (Konsep, Manfaat dan Rekayasa)*, Edisi Ketiga, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2001.
- Samryn, LM, *Akuntansi Manajerial*, Cetakan Pertama, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2001.
- Sofyan Syafri Harahap, *Budgeting, Peranggaran Perencanaan Lengkap untuk Membantu Manajemen*, Cetakan Kedua, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2001.
- S. Nasution dan M. Thomas, *Buku Penuntun Membuat Skripsi, Tesis, Disertasi, Makalah*, Cetakan Kesembilan, Bumi Aksara, Jakarta, 2004.