

**ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL SEBAGAI ALAT
PENGAWASAN UNTUK MENINGKATKAN EFISIENSI
PADA PD.PASAR KOTA MEDAN
DI MEDAN**

SKRIPSI

Oleh :

ESTER PAULINA BR HUTAPEA

NIM : 04.833.0156



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N
2007**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 30/1/24

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 UNTUK MENINGKATKAN EFISIENSI
PADA PD PASAR KOTA MEDAN
DI MEDAN**

SKRIPSI

*Skripsi sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi
pada Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area*

Oleh :

ESTER PAULINA BR HUTAPEA

NIM : 04. 833. 0156

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2007**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 30/1/24

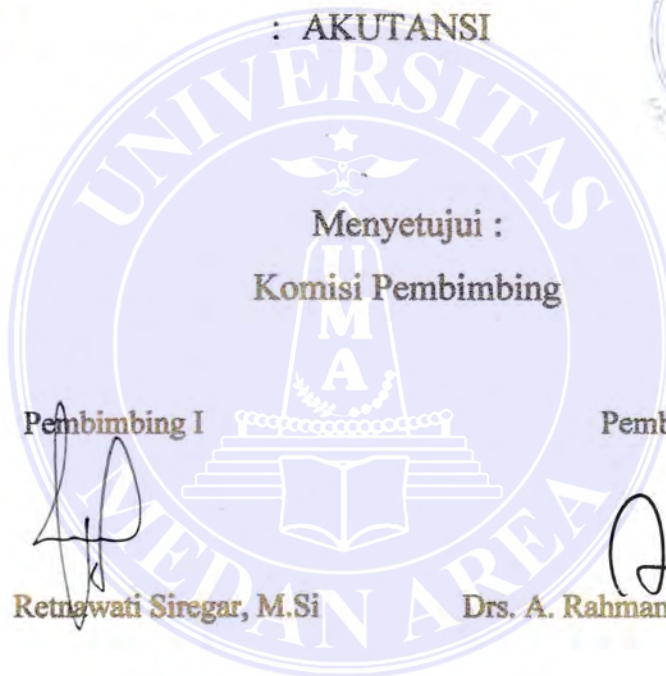
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

JUDUL SKRIPSI : **ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL
SEBAGAI ALAT PENGAWASAN
UNTUK MENINGKATKAN
EFISIENSI PADA PD PASAR KOTA
MEDAN**

NAMA : **ESTER PAULINA BR HUTAPEA**

NIM : **04.833.0156**

JURUSAN : **AKUTANSI**



Pembimbing I

Dra. Hj. Retnawati Siregar, M.Si

Pembimbing II

Drs. A. Rahman Syafri Nst, M.Si.

Ketua Jurusan

Dra. Hj. Retnawati Siregar, M.Si



Dekan

Dr. H. Sya'ad Afifuddin, SE,MEc.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

Tanggal Lulus: Nopember 2007

Document Accepted 30/1/24

© 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

RINGKASAN

ESTER PAULINA BR HUTAPEA, ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL SEBAGAI ALAT PENGAWASAN UNTUK MENINGKATKAN EFISIENSI PADA PD. PASAR KOTA MEDAN MEDAN, (di bawah bimbingan Dra. Hj. Retnawati Siregar, MSi Sebagai Pembimbing I dan Drs. A. Rahman Syafri Nasution, MSi, Sebagai Pembimbing II).

Anggaran biaya operasional memberi arti bahwa anggaran tersebut menggambarkan suatu kebijaksanaan yang akan dilaksanakan untuk waktu yang akan datang. Sehingga dalam pencapaian tujuan perusahaan tidak dilakukan dengan semena-mena. Dengan adanya anggaran, pelaksanaan kegiatan yang menyangkut penggunaan biaya operasional dalam perusahaan akan tergantung dari rencana yang telah dituangkan atau harus dipedomani, sehingga kegiatan perusahaan akan lebih terarah. Sebagai bagian dari operating budget, anggaran biaya operasional dapat dibedakan atas hubungannya dengan usaha perusahaan.

Salah satu faktor yang sangat mempengaruhi perolehan pendapatan adalah biaya operasional. Oleh karena itu biaya operasional sangat penting untuk diawasi, baik karena jumlahnya, porsinya dibandingkan biaya-biaya lain, juga karena kontribusinya terhadap perolehan pendapatan. Manajemen menggunakan sejumlah biaya operasional yang ideal sehingga sejumlah pendapatan yang diinginkan dapat tercapai. Jumlah biaya ideal yang dimaksud yaitu cukup atau layak untuk mendanai kegiatan-kegiatan dalam memperoleh pendapatan dan perbandingan antara biaya dengan pendapatan bersifat menguntungkan bagi pemilik modal.

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang dilakukan di PD. Pasar Kota Medan, penulis mengajukan rumusan masalah sebagai berikut : Apakah anggaran biaya operasional pada PD. Pasar Kota Medan sudah digunakan sebagai alat pengawasan untuk meningkatkan efisiensi?

Berdasarkan hasil analisis dan evaluasi bahwa anggaran dan realisasi biaya operasional tahun 2006 lebih efisien dari tahun 2005 pada PD. Pasar Kota Medan, yaitu sebesar Rp. Rp. 1.450.512.304,- atau 11,92 %. Dengan demikian bahwa anggaran telah digunakan sebagai alat pengawasan untuk meningkatkan efisiensi. Hal itu terbukti dari :

1. Perbandingan anggaran dan realisasi biaya operasional tahun 2005, terdapat bahwa realisasi biaya operasional lebih efisien sebesar Rp. 726.478.368 atau 5,82%.
2. Perbandingan anggaran dan realisasi biaya operasional tahun 2006 terdapat realisasi biaya operasional lebih efisien sebesar Rp.2.176.990.672,- atau 17,74%.

Berdasarkan kelemahan yang terdapat di PD. Pasar Kota Medan Penulis menyajikan saran sebagai berikut :

1. Sebaiknya terhadap anggaran biaya lain-lain yang mengalami kelebihan terlalu besar, sebaiknya ditinjau kembali dan ditindaklanjuti.
2. Sebaiknya anggaran biaya operasional tahun 2007 yang kelebihannya terlalu besar sebaiknya diperkecil agar menjadi lebih efisien, jika tidak diperkecil akan mempermudah terjadinya penyimpangan.
3. Sebaiknya perusahaan harus menekan seluruh pengeluaran biaya operasional melalui pengurangan tenaga kerja, atau menganalisis kembali seluruh biaya operasional dengan cara mengurangi kebutuhan operasional yang kurang penting.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan kasihNya kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul : ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL SEBAGAI ALAT PENGAWASAN UNTUK MENINGKATKAN EFISIENSI PADA PD. PASAR KOTA MEDAN MEDAN. Adapun penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.

Penulis menyadari bahwa di dalam penulisan ini masih terdapat kekurangannya, hal ini disebabkan karena keterbatasan pengetahuan, dan waktu penulis. Untuk itu penulis bersedia menerima kritik dan saran yang sifatnya membangun demi kesempurnaan skripsi ini.

Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak DR. H. Sya'ad Afifuddin, MEc., Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
2. Ibu Dra. Hj. Retnawati Siregar, MSi., Selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Univeritas Medan Area, dan sekaligus selaku Pembimbing I yang telah banyak meluangkan waktunya untuk mengoreksi skripsi hingga selesai.
3. Bapak Drs. A. Rahman Syafri Nasution, MSi., Selaku Pembimbing II, yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan demi kesempurnaan skripsi ini.
4. Seluruh Staf pengajar dan pegawai di Fakultas Ekonomi Univeritas Medan Area.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 30/1/24

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 Profile (repository.uma.ac.id)30/1/24

5. Bapak pimpinan PD. Pasar Kota Medan serta seluruh staf dan karyawan yang telah banyak membantu dalam pemberian data.
6. Yang tercinta Ayahanda dan ibunda dari hati yang paling dalam penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga atas nasihat, bimbingan dan doanya selama ini kepada penulis, yang selalu memberi motivasi kepada penulis.
7. Buat suamiku yang tercinta dan anak-anak ku yang tersayang, yang selalu memberi dorongan/ motivasi dan semangat kepada penulis dalam penyelesaian perkuliahan.
8. Buat rekan-rekan kuliah yang namanya tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah membantu penulis baik dalam perkuliahan maupun dalam penulisan skripsi.

Hanya Tuhan Yang Maha Esa yang dapat membalas segala bantuan dan kebaikan yang diberikan kepada penulis. Akhir kata semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua, khususnya bagi penulis sendiri.

Medan, 2007

Penulis

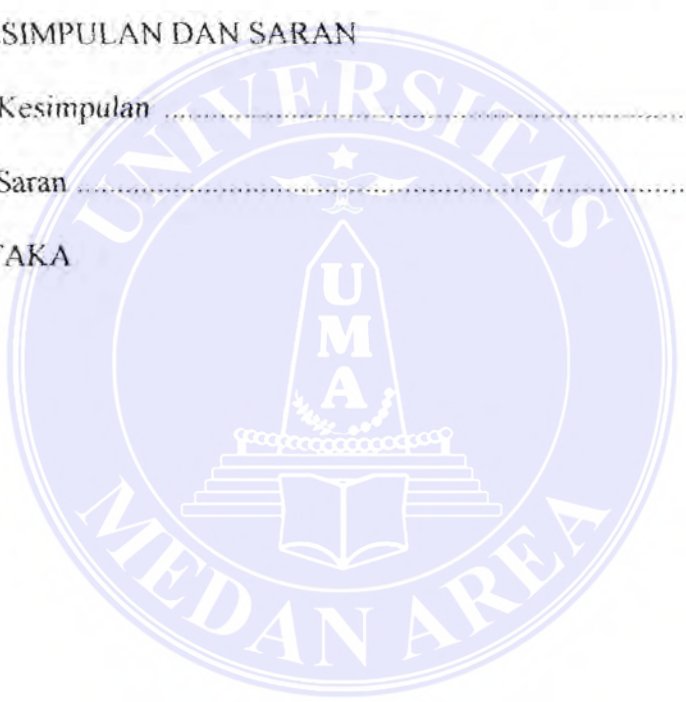


(ESTER PAULINA BR HUTAPEA)

DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Alasan Pemilihan Judul	1
B. Perumusan Masalah	2
C. Hipotesis	3
D. Luas, Tujuan dan Manfaat Penelitian	3
E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data	4
F. Metode Analisis	4
BAB II : LANDASAN TEORITIS	
A. Pengertian dan Jenis-Jenis Anggaran	6
B. Manfaat Anggaran Biaya Operasional	11
C. Teknik Penyusunan Anggaran Biaya Operasional	13
D. Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Operasional	20
E. Teknik Pengukuran Efisiensi	23

BAB III :	PD. PASAR KOTA MEDAN	
	A. Gambaran Umum Perusahaan	25
	B. Manfaat Anggaran Biaya Operasional	33
	C. Teknik Penyusunan Anggaran Biaya Operasional	35
	D. Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Operasional	36
	E. Teknik Pengukuran Efisiensi	45
BAB IV :	ANALISIS DAN EVALUASI	48
BAB V :	KESIMPULAN DAN SARAN	
	A. Kesimpulan	58
	B. Saran	59
DAFTAR PUSTAKA		



DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Anggaran Biaya Penjualan Tahun 2000	22
2. Anggaran Biaya Umum dan Biaya Administrasi Tahun 2000	23
3. Anggaran Biaya Pemeliharaan Tahun 2003	24
4. PD. Pasar Kota Medan Usulan Anggaran dan Anggaran Biaya Operasional	44
5. PD. Pasar Kota Medan Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional	46
6. Perbandingan Antara Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Tahun 2005	54
7. Perbandingan Antara Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Tahun 2006	55

DAFTAR GAMBAR

Halaman

1. STRUKTUR ORGANISASI PD. PASAR KOTA MEDAN	28
---	----



BAB I

PENDAHULUAN

A. Alasan Pemilihan Judul

Untuk mencapai tujuan, manajemen perusahaan menyusun rencana, melaksanakan, mengendalikan dan melakukan evaluasi. Anggaran merupakan salah satu alat bantu yang dapat digunakan dalam kaitannya dengan fungsi-fungsi manajemen tersebut. Ketika perencanaan dikaitkan dengan bagaimana perusahaan memperoleh sejumlah pendapatan dari penggunaan sejumlah dana, maka manajemen dituntut untuk menyusun anggaran dan mengaplikasikannya, sehingga tujuan perusahaan tercapai secara efisien.

Salah satu faktor yang sangat mempengaruhi perolehan pendapatan adalah biaya operasional. Oleh karena itu biaya operasional sangat penting untuk diawasi, baik karena jumlahnya, porsiya dibandingkan biaya-biaya lain, juga karena kontribusinya terhadap perolehan pendapatan.

Manajemen menggunakan sejumlah biaya operasional yang ideal sehingga sejumlah pendapatan yang diinginkan dapat tercapai. Jumlah biaya ideal yang dimaksud yaitu cukup atau layak untuk mendanai kegiatan-kegiatan dalam memperoleh pendapatan dan perbandingan antara biaya dengan pendapatan bersifat menguntungkan bagi pemilik modal.

Realisasi penggunaan sejumlah biaya operasional bisa menyimpang dari anggaran, ada penyimpangan yang menguntungkan dan ada penyimpangan merugikan. Kebijakan dan perubahan-perubahan rencana, yang dilakukan manajemen

merupakan bagian yang tak terpisahkan dari penyusunan, pengaplikasian dan pemanfaatan anggaran. Artinya, setelah disusun anggaran seharusnya dijadikan alat pengawasan untuk memastikan pencapaian tujuan perusahaan telah dilakukan secara efisien.

Seperti yang dapat ditemukan pada hampir semua perusahaan, realisasi biaya operasional PD. Pasar Medan lebih besar dari yang dianggarkan. Selain itu mengingat PD. Pasar Medan dikelola oleh pihak-pihak pemerintah maka penyusunan, penggunaan dan kebijakan-kebijakan yang terkait dengan anggaran biaya operasional, menjadi praktek yang khusus dan sangat menarik untuk dibahas.

Penyusunan dan penggunaan biaya operasional sebagai alat pengawasan dalam hal efisiensi pada suatu perusahaan merupakan materi yang menarik untuk dibahas terutama bagi penulis, sehingga penulis dapat memilih judul :”ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL SEBAGAI ALAT PENGAWASAN UNTUK MENINGKATKAN EFISIENSI PADA PD. PASAR KOTA MEDAN”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan alasan pemilihan judul yang dikemukakan di atas, maka permasalahan yang dirumuskan adalah :”Apakah anggaran biaya operasional pada PD. Pasar Kota Medan sudah digunakan sebagai alat pengawasan untuk meningkatkan efisiensi?”

C. Hipotesis

Hipotesis merupakan “pernyataan belum teruji yang menjelaskan suatu fakta atau fenomena jawaban masalah penelitian, berdasarkan telaah konsep-konsep teoritis

yang perlu diuji secara empiris”¹. Hipotesis dalam hal ini digunakan sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan atau pemecahan masalah atau untuk penelitian lebih lanjut.

Adapun hipotesis dari permasalahan dalam skripsi ini adalah :”Perusahaan belum menggunakan anggaran biaya operasional sebagai alat pengawasan untuk meningkatkan efisiensi, sehingga terjadi penyimpangan antara realisasi dengan anggaran biaya operasional yang tidak efisien”.

D. Luas, Tujuan dan Manfaat Penelitian

Disebabkan oleh karena keterbatasan yang dimiliki penulis, baik waktu maupun pengetahuan, serta untuk menghindari kesimpangsiuran dalam penulisan ini, maka penulis membatasi luas pembahasan, yaitu hanya pada anggaran biaya operasional PD. Pasar Medan di tahun 2005 dan 2006.

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui apakah anggaran biaya operasional telah digunakan sebagai alat pengawasan.
2. Untuk mengetahui apakah anggaran biaya operasional telah digunakan sebagai alat ukur untuk meningkatkan efisiensi.

Manfaat penelitian ini adalah :

1. Menambah wawasan dan pengetahuan penulis di bidang anggaran perusahaan khususnya anggaran biaya operasional.

¹ Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, **Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen**, Edisi I, Penerbit BPFE, Yogyakarta, 2001, hlm. 250.

2. Setelah melakukan penelitian kiranya penulis dapat memberikan saran atau masukan tentang bagaimana perusahaan menggunakan anggaran biaya operasional sebagai alat pengawasan untuk meningkatkan efisiensi.
3. Sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya.

E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data.

Metode penelitian yang digunakan penulis terdiri dari :

1. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*), yaitu penelitian yang dilakukan dengan memperoleh data dan informasi yang bersumber dari literatur, buku bacaan, majalah ilmiah, maupun bahan-bahan atau sumber-sumber lainnya yang ada hubungannya dengan penulisan skripsi ini. Data yang diperoleh dari penelitian ini merupakan data sekunder.
2. Penelitian Lapangan (*Field Research*), yaitu penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan data dan informasi yang bersumber langsung dari objek penelitian. Data yang diperoleh dari penelitian ini merupakan data primer.

Teknik pengumpulan data primer/lapangan yang dilakukan adalah :

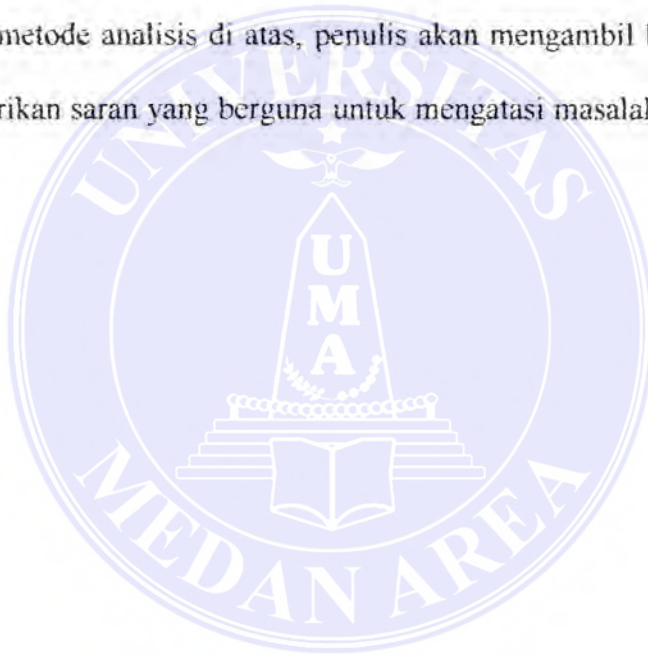
1. Pengamatan (*Observation*), yaitu dengan mengadakan pengamatan langsung pada objek penelitian.
2. Wawancara (*Interview*), yaitu dengan mengadakan tanya jawab dengan pihak yang berwenang dalam perusahaan untuk memperoleh data dan informasi sesuai dengan metode pembahasan.

F. Metode Analisis

Adapun metode analisis yang penulis gunakan adalah sebagai berikut :

1. Metode Deskriptif, yaitu dilakukan dengan cara mengumpulkan data, mengelompokkannya, menganalisisnya kemudian ditafsirkan sehingga jelas masalah yang diteliti.
2. Metode Komparatif, yaitu dilakukan dengan cara membandingkan antara teori dengan praktek pada objek yang diteliti, serta antara data primer dan data sekunder, sehingga diperoleh gambaran kesesuaian atau perbedaan di antara keduanya menyangkut anggaran biaya operasional pada perusahaan.

Dari kedua metode analisis di atas, penulis akan mengambil kesimpulan dan selanjutnya memberikan saran yang berguna untuk mengatasi masalah yang dihadapi perusahaan.



BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Pengertian dan Jenis-Jenis Anggaran

1. Pengertian Anggaran

Anggaran atau yang lebih lazim disebut budget mempunyai defenisi yang beraneka ragam, akan tetapi mempunyai pengertian yang sama. Dalam mengelola suatu perusahaan, anggaran mempunyai peranan yang penting yaitu merupakan alat manajemen yang dapat membantu pimpinan dalam perencanaan, pengarahan dan pengawasan operasi perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Untuk lebih memperjelas arti dari anggaran, berikut ini disajikan beberapa pendapat menurut beberapa ahli :

Menurut Matz-Ustry, "Anggaran adalah pernyataan tertulis mengenai rencana manajemen untuk masa mendatang."²

Dari defenisi di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan pedoman kerja setiap bagian yang dibuat secara tertulis agar pelaksanaan kerja tersebut tidak menyalahi dari aturan yang ditetapkan. Hal ini ditetapkan untuk pencapaian tujuan dimasa yang akan datang.

Menurut Gunawan dan Marwan, Salah satu defenisi anggaran yang banyak dipakai adalah "Business budget yang merupakan suatu pendekatan yang formal dan sistematis dari pada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan"³

² Milton F. Ustry dan Adolph Matz, **Cost Accounting Planning and Control, Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian**, Edisi IX, Jilid 1, Terjemahan Herman Wibowo, Penerbit Erlangga, Jakarta, 2000, hlm. 11.

³ Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, **Anggaran Perusahaan**, Edisi V, Penerbit BPFE-

Dari defenisi tersebut di atas dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

- a. Bahwa business budget harus formal, artinya bahwa anggaran tersebut disusun dengan sengaja dan bersungguh-sungguh dalam bentuk tertulis.
- b. Bahwa business budget harus bersifat sistematis, artinya bahwa anggaran disusun dengan berurutan dan berdasarkan suatu logika.
- c. Bahwa setiap saat manajer dihadapkan pada suatu tanggungjawab untuk mengambil keputusan. Sehingga business budget merupakan suatu hasil pengambilan keputusan yang berdasarkan beberapa asumsi tertentu.
- d. Bahwa keputusan yang diambil oleh manajer tersebut merupakan pelaksanaan fungsi manajer dari segi perencanaan, pengkoordinasian dan pengawasan.

2. Jenis-Jenis Anggaran

Jenis anggaran dapat ditinjau dari beberapa segi, jika ditinjau dari kelengkapannya maupun intensitas penyusunannya, maka anggaran dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu anggaran komprehensif dan anggaran persial. Anggaran komprehensif merupakan anggaran yang disusun meliputi aktivitas perusahaan seperti produksi, penjualan, pemasaran dan keuangan. Sedangkan persial merupakan anggaran yang disusun karena adanya kesulitan pada bidang tertentu atau kesulitan dalam teknis keuangan.

Edy Sukarno menyatakan, anggaran perusahaan dapat diklasifikasikan menjadi dua, yakni :

- a. Anggaran operasional, menyangkut bisnis inti perusahaan, yaitu barang dan jasa. Jadi di sini banyak mengkaji komponen produksi dan pemasaran.
- b. Anggaran Keuangan, lebih berorientasi pada pengeluaran modal, dana tunai, pembiayaan dan laporan keuangan.⁴

⁴ Edy Sukarno, **Sistem Pengendalian Manajemenanaan Suatu Pendekatan Praktis**, Edisi Revisi, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2002, hlm. 178.

Ad.a. Anggaran Operasional.

Berdasarkan konsep pusat pertanggungjawaban, pengklasifikasian budgetnya adalah :

a) Anggaran biaya (*expense budget*).

a) Anggaran biaya teknis (*engineered cost budget*).

Anggaran ini biasa terdapat di perusahaan-perusahaan pabrikan, mendeskripsikan biaya bahan baku, tenaga kerja yang akan digunakan, termasuk biaya-biaya overhead.

b) Anggaran biaya kebijakan (*discretionary cost budget*).

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

c) Anggaran penghasilan.

Anggaran ini dimaksudkan untuk mengukur efektivitas pemasaran dan penjualan dengan cara mengkalikan harga keluaran per unit dengan jumlah (kuantitas penjualan yang diprediksikan).

d) Anggaran laba/proyeksi laba rugi.

Pada prinsipnya, anggaran ini mempertemukan anggaran biaya dengan anggaran penghasilan. Dimanfaatkan oleh para manajer yang bertanggung jawab terhadap penghasilan dan biaya di pusat pertanggungjawaban masing-masing.

e) Anggaran (perkiraan) neraca.

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

Ad.b. Anggaran keuangan (*finansial*):

Anggaran keuangan (*finansial*) pada dasarnya merupakan perencanaan keuangan perusahaan yang terintegrasi dan terdiri atas anggaran kas, anggaran laporan keuangan dan anggaran investasi. Berikut akan dijelaskan ketiga anggaran tersebut :

1) 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.

2) Anggaran laporan keuangan.

Di samping anggaran kas, ada juga anggaran yang bersifat proyeksi atau proforma, yakni apa yang dinamakan neraca proforma dan perhitungan laba rugi proforma. Laporan proforma disusun untuk mengidentifikasi hasil-hasil yang terantisipasi dari operasi yang dianggarkan. Analisa laporan keuangan di masa lalu dan sekarang dapat menunjukkan arah perubahan posisi keuangan dan kinerja perusahaan.

3) Anggaran investasi.

Anggaran investasi (*capital expenditure budget*) merupakan rencana investasi perusahaan di masa yang akan datang. Investasi tersebut akan berpengaruh terhadap kebutuhan dana tunai di masa yang akan datang.

Anggaran biaya operasional merupakan bagian dari anggaran operasional (*operating budget*). Dimana perencanaan kegiatan perusahaan yang disusun untuk suatu periode tertentu pada masa yang akan datang dan berhubungan dengan aspek biaya operasi.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 30/1/24

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

Dalam anggaran biaya operasional telah ditentukan apa yang akan dicapai dan berapa nilainya, atau telah ditentukan berapa jumlah yang harus dicapai. Hal ini memberi arti bahwa anggaran tersebut menggambarkan suatu kebijaksanaan yang akan dilaksanakan untuk waktu yang akan datang. Sehingga dalam pencapaian tujuan perusahaan tidak dilakukan dengan semena-mena. Dengan adanya anggaran, pelaksanaan kegiatan yang menyangkut penggunaan biaya operasional dalam perusahaan akan tergantung dari rencana yang telah dituangkan atau harus dipedomani, sehingga kegiatan perusahaan akan lebih terarah. Sebagai bagian dari operating budget, anggaran biaya operasional dapat dibedakan atas hubungannya dengan usaha perusahaan.

Menurut Charles T. Horngren, anggaran dibagi dalam dua kelompok, yaitu :

a. Anggaran operasional :

- 1) Anggaran penjualan.
- 2) Anggaran produksi (untuk perusahaan pabrik)
 - a) Bahan yang digunakan dan bahan yang dibeli
 - b) Upah kerja langsung.
 - c) Biaya produksi tidak langsung
 - d) Perubahan tingkat persediaan barang
- 3) Anggaran harga pokok penjualan (untuk perusahaan dagang dan pabrik).
- 4) Anggaran biaya penjualan.
- 5) Anggaran biaya administrasi.
- 6) Anggaran perhitungan laba rugi.

b. Anggaran keuangan :

- 1) Anggaran barang modal (perkiraan jangka panjang mengenai proyek-proyek tertentu).
- 2) Anggaran kas (penerimaan dan pengeluaran kas).
- 3) Anggaran neraca.
- 4) Anggaran perubahan posisi keuangan atau anggaran sumber dana dan penggunaan dana⁵

⁵ Charles T. Horngren, **The Role Of Management Accounting, Pengantar Akuntansi Manajemen**, Edisi VI, Jilid I, Terjemahan Moh. Badjuri dan Kusnedi, Penerbit Erlangga, Jakarta, 2007, hal. 111

B. Manfaat Anggaran Biaya Operasional

Anggaran sebagai alat manajemen untuk keperluan perencanaan dan pengawasan mengenai perkembangan dari waktu ke waktu. Perkembangan ini diukur dari segi manfaat yang ingin diperoleh dari penggunaan sistem itu di dalam pelaksanaannya. Semakin banyak dan rumit manfaat yang dituju, semakin banyak persyaratan yang dituntut di dalam persiapan dengan penyusunannya. Oleh karena itu manajemen perlu menentukan terlebih dahulu pilihan sasaran dan manfaat apa yang ingin diperolehnya dari penggunaan anggaran sebagai alat manajemen.

Gunawan dan Marwan, mengemukakan bahwa perkembangan anggaran di pandang dari segi manfaat yang ingin diperoleh pada dasarnya dapat dibagi 3 (tiga) tahap, yaitu :

1. Anggaran sebagai alat penaksir.
2. Anggaran sebagai plafon dan sekaligus alat pengatur otorisasi pengeluaran dana/kas.
3. Anggaran sebagai pengukur efisiensi.¹⁶¹

Ad.1. Anggaran sebagai alat penaksir.

Dari segi manfaat yang dapat diperoleh ini merupakan perkembangan yang paling awal dari anggaran sebagai alat perencanaan. Aspek anggaran sebagai alat pengendalia sedikit sekali dapat diperoleh dari tahap ini. Sekali anggaran disusun dan disyahkan pada awal tahun umumnya tidak lagi dilakukan perubahan-pengubahan. Bilamana terjadi perubahan dalam kondisi, maka realisasi seakan-akan berjalan terpisah dari anggarannya. Dengan demikian anggaran disusun sebagai formalitas.

Ad.2. Anggaran sebagai plafon dan sekaligus alat pengatur otorisasi pengeluaran dana/kas.

Tahap ini setingkat lebih maju, bilamana sisten akuntansi biaya yang dipakai bersifat ekstra komtabel, maka anggarannya bersifat statis. Akuntansi keuangan mencatat apa yang sebenarnya terjadi dan melaporkannya. Frekuensi pelaporan realisasi tidak perlu terlalu sering dilakukan. Bahkan pelaporan yang lengkap sekali dalam setahun pun dapat dianggap cukup. Meskipun monitoring terhadap pengeluaran anggaran harus dilakukan terus menerus yang gunanya untuk mengetahui sampai seberapa jauh dana, yang disediakan telah digunakan. Anggaran sebagai plafon biaya lebih dikaitkan dengan jumlah biaya keseluruhannya dan bukan pada masing-masing jenis biaya, oleh karena itu dimungkinkan adanya pengalihan pos-pos biaya selama plafon biaya keseluruhannya belum terlampaui.

Ad.3. Anggaran sebagai alat penilai efisiensi.

Tahap ini merupakan tingkat perkembangan yang paling akhir. Baik fungsi perencanaan maupun fungsi pengendalian keduanya sama menonjolnya. Dari segi perencanaan angka standar berfungsi sebagai multiplier yang akurat.

Karena itu anggaran dengan mudah dapat disesuaikan dengan tingkat kegiatan yang sebenarnya tanpa perlu khawatir bahwa pengubahnya akan bersifat berlebihan ataupun terlalu minim. Dari segi pengendalian jumlah anggaran yang didasarkan atas angka standar yang benar juga berfungsi sebagai alat penilai efisiensi, karena angka standar yang dipakai memang efektif dan feasible. Sehingga realisasi biaya yang melebihi atau kurang dari jumlah uang dianggarkan dianggap merupakan pemborosan/penghematan yang sebenarnya. Dengan demikian selisih biaya (analisa variance) benar-benar dapat dinilai sebagai penyimpangan dari yang seharusnya.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 30/1/24

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

M. Munandar, mengemukakan bahwa :

Anggaran sebagai alat pengawasan kerja dan berfungsi pula sebagai tolok ukur, sebagai alat pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti. Dengan membandingkan antara apa yang terutang dalam budget dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja atau sebaliknya. Dari perbandingan tersebut dapat juga diketahui sebab-sebab terjadinya penyimpangan antara budget dan realisasinya, kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan. Hal ini dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana-rencana (budget) selanjutnya secara lebih matang dan lebih akurat.⁷

Sedangkan menurut M. Nafarin :

Anggaran merupakan alat pengendalian/pengawasan (controlling). Pengawasan berarti melakukan evaluasi (menilai) atas pelaksanaan pekerjaan dengan cara :

1. Membandingkan realisasi dengan anggaran.
2. Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (jika ada penyimpangan yang merugikan)⁸

Berdasarkan ketiga pendapat di atas dapat dijelaskan bahwa, anggaran merupakan suatu usaha untuk mengoptimalkan sistem kerja dari suatu perusahaan dalam merealisasikan kebijakan dan tujuan yang diinginkan. Jika terdapat penyimpangan dan kesalahan pada saat penggunaan anggaran, secara terus menerus akan dilakukan pembenahan, dan perbaikan terhadap penyimpangan yang terjadi.

C. Teknik Penyusunan Anggaran Biaya Operasional

Teknik penyusunan anggaran operasional merupakan cara, prosedur, langkah-langkah yang ditempuh dalam menyusun anggaran operasional. Dalam hal ini dibahas langkah apa yang harus dimulai, dari mana dimulai dan langkah apa berikutnya sampai selesai penyusunan budget.

⁷ M. Munandar, **Budgeting : Perencanaan dan Pengawasan Kerja**, Edisi V, BPFE-Yogyakarta, 2000, hlm. 10.

⁸ M. Nafarin, **Penganggaran Perusahaan**, Edisi Revisi, Penerbit Salemba Empat, Jakarta,

Untuk menyusun anggaran biaya operasional, perusahaan dapat menggunakan berbagai metode yang lazim digunakan. Pilihan metode ini sangat tergantung pada kondisi dan keinginan manajemen perusahaan yang bersangkutan. Proses penyusunan anggaran adalah tahap kegiatan yang dilakukan dalam penyusunan anggaran sehingga tersusun dan menjadi pegangan manajemen dalam kegiatan operasionalnya.

1. Cara pembuatan anggaran.

Ditinjau dari siapa yang membuatnya maka penyusunan anggaran operasional dapat dilakukan dengan cara :

- a) Otoriter atau top down.
- b) Demokrasi atau bottom up.
- c) Campuran atau top down dan bottom up.⁹

Ad.a. Otoriter atau top down.

Dalam Otoriter atau top down, anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran inilah yang harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Bawahan tidak diminta keikutsertaannya dalam menyusun anggaran.

Ad.b. Demokrasi atau bottom up.

Dalam metode Demokrasi atau bottom up, anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai ke atasan. Bawahan diserahkan sepenuhnya menyusun anggaran yang akan dicapainya di masa yang akan datang.

⁹ Sofyan Syafri Harahap, **Budgeting Penganggaran Perencanaan Lengkap Untuk Membantu Manajemen**, Edisi I, Cetakan Ketiga, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2001,

Ad.c. Campuran atau top down dan bottom up

Dalam metode Campuran atau top down dan bottom up, perusahaan menyusun anggaran dengan memulainya dari atas dan kemudian untuk selanjutnya dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan. Dengan demikian ada pedoman dari atasan atau pimpinan dan dijabarkan oleh bawahan sesuai dengan pengarahannya.

2. Prosedur penyusunan.

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

Untuk menyusun anggaran operasional biasanya pimpinan menetapkan panitia atau tim yang bertanggungjawab pada penyusunan anggaran. Tim ini bisa permanen bisa temporer untuk selama penyusunan budget. Misalnya anggaran ini temporer maka fungsi yang biasa dilakukan oleh tim anggaran yang permanen diserahkan pada departemen anggaran, bagian keuangan atau internal auditor.

3. Langkah-langkah menyusun anggaran.

Menurut Sofyan Syafri Harahap, langkah kegiatan yang penting dalam menyusun anggaran biaya operasional adalah :

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 30/1/24

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

- a) Menilai faktor yang relevan yang akan mempengaruhi perusahaan.
- b) Tujuan umum perusahaan.
- c) Tujuan khusus.
- d) Strategi perusahaan.
- e) Alasan rasional.
- f) Rencana proyek.
- g) Anggaran kuantitatif.
- h) Analisis tambahan.
- i) Penerapan anggaran.
- j) Laporan anggaran.
- k) Tindak lanjut.¹⁰

Ad.a. Menilai faktor yang relevan yang akan mempengaruhi perusahaan.

Dalam tahap ini kita akan mengidentifikasi faktor yang berkaitan dengan perusahaan di masa yang akan datang, baik langsung maupun tidak langsung. Faktor-faktor yang relevan ini dapat dinilai berdasarkan apakah faktor itu merupakan faktor eksternal dan internal.

Dengan demikian faktor relevan itu dapat berupa *controllable variable* dan *uncontrollable variable*. *Controllable variable* merupakan semua faktor yang mempengaruhi perusahaan yang dapat dikuasai dan dikontrol, ditetapkan, diatur oleh perusahaan. Sedangkan *uncontrollable variable* merupakan faktor yang jika dilihat dari kemampuan perusahaan tidak mampu mengontrol, menguasai, mengaturnya. Oleh karena itu variabel yang seperti ini tidak perlu menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan atau dalam penyusunan anggaran.

Ad.b. Tujuan umum perusahaan.

Setelah faktor relevan ini diidentifikasi maka baru dilanjutkan langkah berikutnya, yaitu menetapkan tujuan utama perusahaan. Di sini dirumuskan tujuan perusahaan didirikan, apa misi atau filosofi perusahaan tersebut, kenapa itu didirikan.

Tentu semua perusahaan yang didirikan pemiliknya pasti memiliki alasan pendirian atau tujuan yang ingin dicapainya dari perusahaan tersebut. Misalnya ingin meningkatkan kesejahteraan pemilik/manajer, ingin menterdaskan kehidupan bangsa khususnya didaerah tempat perusahaan didirikan, ingin menggali potensi daerah dan sebagainya.

Tujuan utama perusahaan ini dapat juga disebut sebagai filosofi manajemen perusahaan. Sikap dasar inilah yang akan diikuti oleh semua manajer dalam mencapai tujuan perusahaan. Selanjutnya tujuan utama ini dijabarkan lagi dalam bentuk menyusun tujuan khusus dan menerapkannya secara konsisten dalam bentuk rencana yang lebih rinci.

Ad.c. Tujuan khusus.

Langkah berikutnya merupakan penjabaran tujuan perusahaan atau filosofi perusahaan yang telah dirumuskan di atas ke tujuan khusus perusahaan. Dalam penyusunan tujuan khusus ini, maka kita menjabarkan tujuan umum menjadi lebih tajam, lebih terfokus, lebih spesifik sehingga perhatian kita lebih terfokus dalam mencapainya.

Misalnya untuk tujuan mencari laba, maka dalam tahap ini dijabarkan laba misalkan 20 % dari nilai jual, atau dari nilai asset atau dari jumlah modal. Dengan demikian jumlah dana yang diinginkan akan lebih jelas.

Ad.d. Strategi perusahaan.

Langkah berikutnya adalah menyusun strategi perusahaan dalam mencapai tujuan utama dan tujuan khusus di atas. Hal ini dapat dilihat dari contoh berikut :

1) Untuk meningkatkan laba misalnya dilakukan upaya meningkatkan pangsa pasar.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

- 2) Untuk meningkatkan produktivitas karyawan misalnya dilakukan dengan cara memiliki pegawai yang ahli, mampu dan jujur, mengadakan outbound training dengan maksud untuk meningkatkan kepercayaan meningkatkan kreativitas para manajer, menggunakan teknologi terbaru dan penggunaan komputer.
- 3) Untuk meningkatkan kualitas dan pelayanan misalnya dengan menerapkan *Zero Defact program*, yaitu program yang berupaya menekan kesalahan atau kerusakan sampai titik nol.
- 4) Untuk memperbaiki struktur modal misalnya dengan cara mengusahakan mendapatkan dana dari luar, *go public*, menjual obligasi.
- 5) Peningkatan laba misalnya dengan peningkatan produktivitas, menekan biaya, mengubah strategi penetapan harga yang selama ini dipakai.

Ad.e. Alasan rasional.

Dalam tahap ini pimpinan perusahaan harus memberikan penjelasan tentang kelayakan dari tujuan yang ditetapkan di atas. Biasanya alasan ini dituangkan dalam bentuk surat yang menyertai anggaran komprehensif. Alasan rasional ini dapat menjadi :

- 1) Sebagai parameter anggaran yang telah disusun.
- 2) Sebagai pedoman dalam menyusun anggaran dan menetapkan anggaran.

Ad.f. Rencana proyek.

Untuk proyek tertentu yang ingin dilaksanakan biasanya disusun rencana proyek. Sebaiknya setiap rencana proyek harus sudah dilengkapi dengan studi kelayakan. Rencana ini tentu merupakan bagian dari tujuan khusus perusahaan sehingga ia merupakan bagian dari upaya untuk mencapai tujuan tersebut.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

Ad.g. Anggaran kuantitatif.

Anggaran kuantitatif terdiri dari budget kuantitatif jangka panjang dan kuantitatif jangka pendek. Anggaran kuantitatif ini ada yang berskala jangka panjang melebihi 5 tahun, jangka menengah di atas 2 sampai 5 tahun dan jangka pendek 1 tahun. Sedangkan anggaran kuantitatif jangka pendek biasanya disusun untuk jangka waktu satu tahun. Anggaran ini biasanya disamakan dengan format laporan keuangan perusahaan.

Ad.h. Analisis tambahan.

Di sini di susun lagi analisis tambahan yang dianggap relevan dan penting dikaitkan dengan penyusunan atau pelaksanaan anggaran. Misalnya di sini dilampirkan analisis statistik, analisis ekonomi internasional dan regional.

Ad.i. Penerapan anggaran.

Di sini sudah dimulai menerapkan anggaran, langkah berikutnya adalah menjadikan anggaran ini sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatannya perusahaan baik sebagai unsur perencanaan, sebagai koordinasi atau sebagai alat pengawasan.

Ad.j. Laporan anggaran.

Dalam pelaksanaan anggaran disusun laporan yang berkaitan dengan anggaran biaya operasional. Biasanya kita menyusun laporan perkembangan prestasi perusahaan atau disebut juga performance report. Di sini dilaporkan angka anggaran biaya operasional dengan hasil yang akan dicapai. Realisasi ini diperoleh dari angka yang disuplai oleh sistem akuntansi.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 30/1/24

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)30/1/24

Ad.k. Tindak Lanjut.

Tentu semua pelaksanaan anggaran harus ditindak lanjuti, dimonitor, dievaluasi. Tindak lanjut ini dapat dijadikan sebagai dasar dalam melakukan perbaikan anggaran biaya operasional tahun berjalan, melakukan koreksi anggaran atau koreksi kegiatan yang sedang berjalan, atau dijadikan sebagai dasar dalam menyusun anggaran biaya operasional di masa akan datang.

D. Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Operasional

Bagan organisasi dan bagan perkiraan perusahaan merupakan kerangka dasar bagi penyusunan sistem perencanaan manajerial dan pengendalian anggaran yang terkoordinasi dan efisien. Bagan organisasi merumuskan tanggung jawab fungsional dari pelaksana dan dengan demikian merupakan dasar untuk menilai anggaran yang ditetapkan. Kendatipun tanggung jawab terakhir atas anggaran terletak pada manajemen pelaksana, namun setiap manajer bertanggung jawab atas penyiapan dan pelaksanaan anggaran departemen masing-masing. Agar sistem pengendalian anggaran bisa berhasil, semua manajer harus dapat bekerja sama dan memahami perannya bagi keberhasilan sistem anggaran tersebut.

Matz Usry, faktor-faktor penentu dalam penyusunan anggaran biaya operasional adalah :

1. Penjualan tahun-tahun lalu.
2. Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah harga jual, pemilihan saluran distribusi dan sebagainya.
3. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan.
4. Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan.
5. Modal kerja yang dimiliki perusahaan.
6. Fasilitas-fasilitas yang dimiliki perusahaan.¹¹

¹¹ Milton F. Usry dan Adolph Matz, **Cost Accounting Planning and Control, Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian**, Edisi X, Jilid II, Terjemahan Herman Wibowo. Penerbit

Dengan demikian ada beberapa hal yang penting dalam penyusunan anggaran biaya operasional, yaitu :

- a. Penyusunan harus dengan perkiraan yang tepat, karena terlaksananya dengan baik kegiatan-kegiatan perusahaan sangat tergantung pada ketetapan pemikiran tersebut.
- b. Pelaksanaan yang baru akan berhasil apabila dilaksanakan dengan sungguh-sungguh.
- c. Fungsinya sebagai alat bantu manajer dalam melaksanakan tugasnya, bukan untuk menggantikannya.
- d. Bersifat fleksibel, karena kondisi yang terjadi tidak selalu seratur persis sama dengan yang diramalkan.

Dalam penyusunan anggaran biaya operasional perlu diperhatikan beberapa hal pokok, antara lain :

1. Sasaran yang akan ditargetkan harus sesuai dengan kemampuan perusahaan.
2. Faktor-faktor atau sumber daya yang dimiliki perusahaan harus dapat mengaplikasikan berbagai permasalahan yang dihadapi.
3. Taksiran terhadap data kuantitatif dilakukan secara ilmiah.
4. Perubahan yang mungkin terjadi perlu ditindaklanjuti dengan melakukan penelitian-penelitian secara berkelanjutan.

Dalam menyusun anggaran biaya operasional, biasanya dilibatkan bagian-bagian yang terkait dalam biaya operasional tersebut. Misalnya bagian pemasaran, bagian administrasi dan umum, dan bagian keuangan. Bagian ini dimasukkan ke

dalam komite anggaran.

Menurut Mulyadi, komite anggaran terdiri dari :

- a. Direktur utama sebagai ketua merangkap anggota komite.
- b. Direktur pemasaran, sebagai anggota.
- c. Direktur produksi sebagai anggota.
- d. Direktur keuangan dan administrasi sebagai anggota.
- e. Manajer departemen keuangan sebagai sekretaris komite.¹²

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 pertanggungjawaban.
- c) Menelaah rancangan anggaran yang diajukan oleh para manajer pusat pertanggungjawaban.
- d) Melakukan negosiasi 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 negosiasi dengan para manajer pusat pertanggungjawaban mengenai anggaran yang telah disahkan oleh RUPS.
- h) Melakukan revisi anggaran, sesuai dengan kebijakan rapat umum pemegang saham.¹³

Berikut penulis sajikan contoh anggaran biaya operasional yang terdiri dari anggaran biaya penjualan, anggaran biaya umum dan administrasi, dan anggaran biaya pemeliharaan :

Tabel 1
Anggaran Biaya Penjualan Tahun 2000

Jenis Biaya	Usulan Anggaran (Rupiah)	Anggaran (Rupiah)
Gaji dan komisi	400.000.000,-	380.000.000,-
Biaya angkut penjualan	105.000.000,-	100.000.000,-
Biaya iklan	46.000.000,-	38.000.000,-
Jumlah	551.000.000,-	518.000.000,-

Sumber : Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, Anggaran Perusahaan, hlm. 72.

¹² Mulyadi, *Akuntansi Manajemen Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, Edisi III, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2001, hlm. 502.

¹³ Mulyadi, *Akuntansi Manajemen*, Edisi III, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2001, hlm. 502.

Tabel 2
Anggaran Biaya Umum dan Administrasi Tahun 2000

Jenis Biaya	Usulan Anggaran (Rupiah)	Anggaran (Rupiah)
Gaji pegawai kantor	500.000.000,-	480.000.000,-
Biaya Penyusutan aktiva tetap	150.000.000,-	140.000.000,-
Biaya Asuransi	50.000.000,-	45.000.000,-
Biaya listrik	100.000.000,-	90.000.000,-
Biaya air	20.000.000,-	15.000.000,-
Biaya telepon	100.000.000,-	95.000.000,-
Jumlah	920.000.000,-	865.000.000,-

Sumber : Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, *Anggaran Perusahaan*, hlm. 73.

Tabel 3
Anggaran Biaya Pemeliharaan Tahun 2000

Jenis Biaya	Usulan Anggaran (Rupiah)	Anggaran (Rupiah)
Pemeliharaan gedung	200.000.000,-	180.000.000,-
Pemeliharaan kendaraan	65.000.000,-	50.000.000,-
Pemeliharaan peralatan kantor	40.000.000,-	35.000.000,-
Jumlah	305.000.000,-	265.000.000,-

Sumber : Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, *Anggaran Perusahaan*, hlm. 75.

E. Teknik Pengukuran Efisiensi

Menurut Sondang P. Siagian, "Efisiensi adalah perbandingan yang positif antara hasil yang dicapai dengan masukan yang dipergunakan, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih besar dari pada pengorbanan yang diberikan dalam bentuk penggunaan sumber daya dan dana, termasuk sumber daya insani"¹⁴

Sedangkan menurut Matz-Usry, "teknik pengukuran efisiensi dilakukan berdasarkan analisa varians, yaitu dengan membandingkan antara anggaran biaya operasional dengan realisasi biaya operasional. Dari perbandingan tersebut kita akan melihat adanya perbedaan. Perbedaan atau selisih ini dianalisis dan diidentifikasi sebagai varians dalam jenis-jenis tertentu."¹⁵

¹⁴ Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi Perkantoran*, Edisi II, Penerbit Gunung Agung, Jakarta, 2001, hlm. 149.

¹⁵ Milton F. Usry dan Adolph Matz, *Cost Accounting Planning and Control, Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian*, Edisi X, Jilid II, Terjemahan Herman Wibowo, Penerbit Erlangga, Jakarta, 2000, hlm. 115.

Apabila realisasi biaya operasional melebihi dari yang dianggarkan, varians biaya tersebut disebut tidak menguntungkan (*unfavorable*), karena kelebihan ini akan mengurangi laba. Sebaliknya apabila anggaran biaya operasional melebihi biaya aktual, maka varians biayanya disebut menguntungkan (*favorable*), karena hal ini akan memperbesar perolehan laba. Akan tetapi, berbagai analisis tersebut tidak berakhir dengan pengidentifikasian saja. Varianslah yang menjadi pertanyaan, bukan jawabannya. Alasan-alasan terjadinya varians harus ditentukan dan tindakan manajemen yang tepat harus diambil agar dapat dilakukan pengendalian biaya yang dikehendaki.



BAB III

PD. PASAR KOTA MEDAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat Perusahaan

PD. Pasar Medan dibentuk dengan Peraturan daerah Nomor : 15 tanggal 6 Juli 1992 dan diperbaharui dengan peraturan Daerah Nomor 8 tanggal 26 Juni 2006 tentang “Pembentukan Perusahaan daerah Pasar Kota Medan” yang telah mendapat persetujuan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Medan dengan Keputusan Nomor : 8/DPR/2001 tanggal 25 Juni 2001.

Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 8 tahun 2001, modal perusahaan ditetapkan sebesar Rp. 26.202.669.000,- yang bersumber dari harta bersih Dinas Pasar Kota Medan, yang merupakan harta kekayaan yang dipisahkan dari milik Pemerintah Kota Medan.

PD. Pasar Kota Medan didirikan dengan tujuan :

- a. Mewujudkan dan meningkatkan pelayanan umum kepada masyarakat di bidang sarana pasar.
- b. Membantu dan menunjang kebijaksanaan umum Pemerintah Daerah dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat, khususnya dalam penyediaan dan peningkatan sarana pasar.
- c. Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Sesuai dengan tujuan pendirian perusahaan, kegiatan yang dilaksanakan dalam tahun 2001 adalah mengelola 56 pasar yang terdiri dari kelas I-A sampai dengan kelas IV, yang keseluruhannya masih tergolong pasar tradisional.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 30/1/24

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)30/1/24

2. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi merupakan wadah bagi sekelompok yang bekerjasama dalam usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Struktur organisasi menyediakan pengadaan personil yang memegang jabatan tertentu dimana, masing-masing diberi tugas, wewenang dan tanggungjawab sesuai jabatannya. Hubungan kerja dalam organisasi dituangkan dalam struktur organisasi dimana merupakan gambaran sistematis tentang hubungan kerja dari orang-orang yang menggerakkan organisasi dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Struktur organisasi diharapkan akan dapat memberikan gambaran tentang pembagian tugas, wewenang dan tanggungjawab serta hubungan antar bagian berdasarkan susunan tingkat hirarkhi. Struktur organisasi juga diharapkan akan dapat menetapkan sistem hubungan dalam organisasi yang menghasilkan tercapainya komunikasi, koordinasi dan integrasi secara efisien dan efektif dari segenap kegiatan organisasi baik vertikal maupun horizontal.

Sesuai Keputusan Walikota Medan Nomor: 539/010/K/2002 tanggal 21 Januari 2002, telah ditetapkan Badan Pengawas dan belum mengalami perubahan sampai sekarang dengan susunan sebagai berikut :

- a. Ketua merangkap anggota adalah Sekretaris Daerah Kota Medan.
- b. Sekretaris merangkap anggota adalah Asisten Administrasi Umum Sekretariat Daerah Kota Medan.
- c. Anggota adalah Staf Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kota Medan.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 30/1/24

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

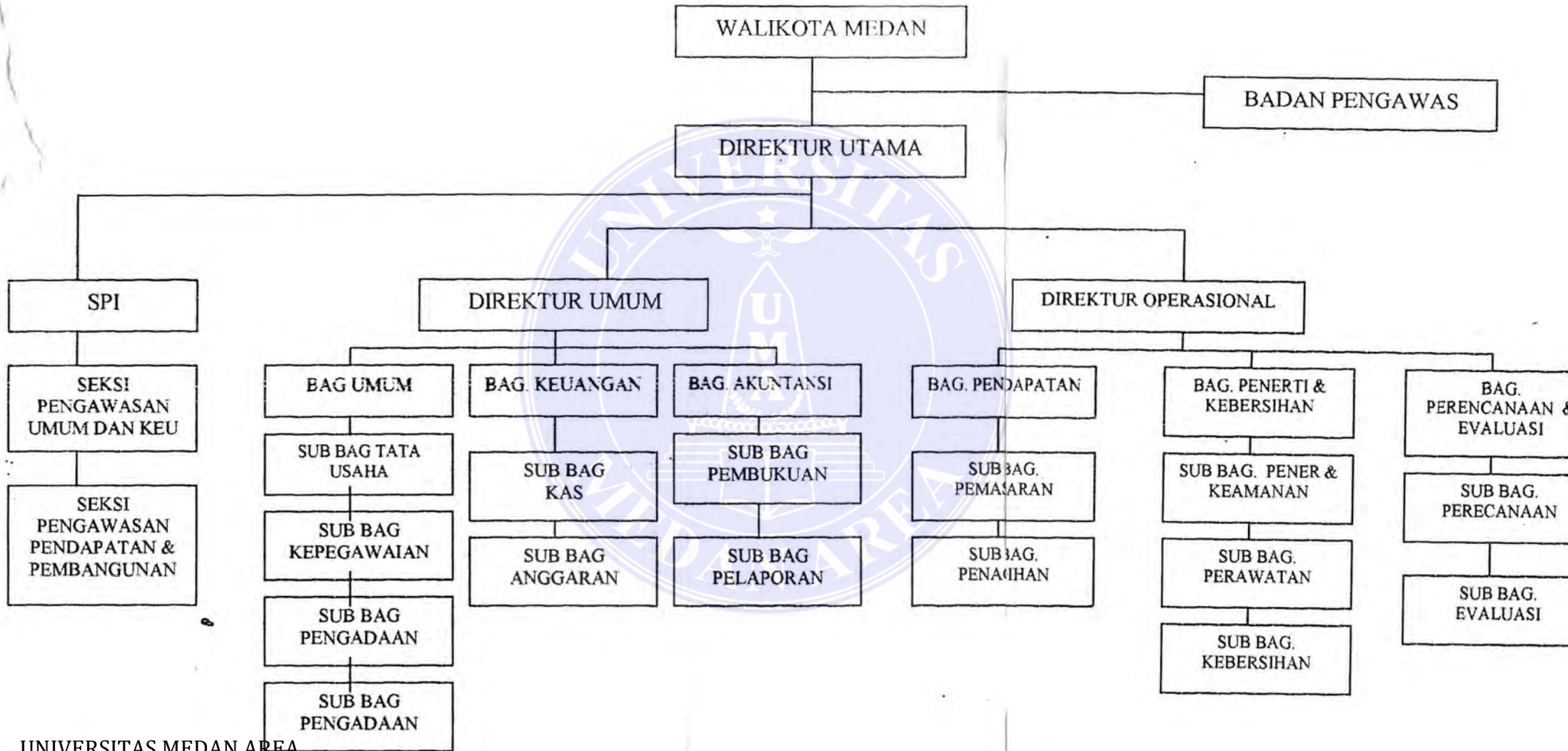
Access From (repository.uma.ac.id)30/1/24

Struktur Organisasi PD. Pasar Kota Medan Sesuai Surat Keputusan Walikota Medan, yang telah beberapa kali mengalami perubahan, dengan Surat Keputusan Walikota Medan Nomor 16 Tahun 2002, tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja PD. Pasar Kota Medan. Adapun unsur-unsur pimpinan (direksi) di PD. Pasar Kota Medan terdiri dari :

- a. Direktur Utama.
- b. Direktur umum.
- c. Direktur Operasi.

Berikut ini penulis menyajikan gambar struktur organisasi PD. Pasar Kota Medan :





UNIVERSITAS MEDAN AREA

Sumber: PT. Pasar Kota Medan

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

Berdasarkan gambar struktur organisasi yang ada di PD. Pasar Kota Medan dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Badan Pengawas

Tugas badan pengawas adalah :

- 1) Melaksanakan pengawasan terhadap pengelolaan Perusahaan Daerah termasuk pelaksanaan rencana kerja dan Anggaran Perusahaan Daerah.
- 2) Memberikan peringatan kepada direksi yang tidak melaksanakan tugas dan wewenang sesuai dengan program kerja yang telah disetujui.
- 3) Mengesahkan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan.
- 4) Memeriksa direksi yang diduga merugikan perusahaan.

b. Direktur Utama

Tugas direktur utama adalah :

- 1) Memimpin Perusahaan Daerah sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- 2) Mengkoordinasikan seluruh kegiatan pengawasan intern.
- 3) Dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh direktur umum dan direktur operasi.
- 4) Bersama direktur umum dan direktur operasi membuat anggaran.

c. Direktur Umum

Tugas direktur umum adalah ;
UNIVERSITAS MEDAN AREA

- 1) Menyusun rencana kegiatan kerja.
- 2) Melaksanakan pengkoordinasian dan mengendalikan kegiatan yang menyangkut bidang umum, keuangan dan bidang akuntansi
- 3) Dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh kepala bagian umum, kepala bagian keuangan dan kepala bagian akuntansi.
- 4) Bersama kepala bagian umum, kepala bagian keuangan dan kepala bagian akuntansi membuat anggaran sesuai bagian masing-masing untuk diajukan kepada direktur utama.

d. Direktur Operasi

Tugas direktur operasi adalah :

- 1) Menyusun rencana kegiatan kerja.
- 2) Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan di bidang pendapatan, dibidang penertiban dan kebersihan serta di bidang perencanaan dan evaluasi.
- 3) Dalam melaksanakan tugasnya di bantu oleh kepala bagian pendapatan, kepala bagian penertiban dan kebersihan, dan kepala bagian perencanaan dan evaluasi.
- 4) Direktur operasi bersama ketiga kepala bagian tersebut membuat usulan anggaran sesuai bagian masing-masing untuk diajukan ke direktur utama.

e. Satuan Pengawasan Intern

Tugas Satuan Pengawasan Intern adalah :

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 30/1/24

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)30/1/24

- 1) Menyusun rencana kegiatan kerja.
- 2) Melaksanakan pengawasan, pembinaan dan penilaian atas pelaksanaan kegiatan perusahaan.
- 3) Melaksanakan pengawasan dan penilaian atas kegiatan setiap bagian yang ada di perusahaan.
- 4) Dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh Seksi pengawasan umum dan keuangan dan seksi pengawasan pendapatan dan pembangunan.

f. Bagian Umum

Tugas bagian umum adalah :

- 1) Menyusun rencana kegiatan kerja.
- 2) Menyusun usulan anggaran di bagian umum.
- 3) Melaksanakan tata usaha tata usaha pegawai/karyawan.
- 4) Dalam melaksanakan tugasnya bagian umum dibantu oleh : Sub bagian tata usaha, sub bagian kepegawaian, sub bagian pengadaan dan rumah tangga dan sub bagian hukum dan humasy.

g. Bagian Keuangan.

Tugas bagian keuangan adalah :

- 1) Menyusun rencana kegiatan kerja.
- 2) Menyelenggarakan pengurusan, penyimpangan dan pengamanan yang berhubungan dengan keuangan perusahaan.

- 3) Menyusun usulan anggaran di bagian keuangan.
- 4) Menyelenggarakan perencanaan dan pengendalian anggaran.
- 5) Dalam melaksanakan tugasnya di bantu oleh sub bagian kas dan sub bagian anggaran.

h. Sub bagian anggaran.

Tugas sub bagian anggaran adalah :

- 1) Menyusun rencana kegiatan kerja.
- 2) Mempersiapkan dan menyusun anggaran Perusahaan Daerah.
- 3) Menghimpun dan menganalisa usul anggaran yang diajukan oleh masing-masing unit kerja Perusahaan Daerah.
- 4) Melaksanakan pengendalian dan evaluasi atas pelaksanaan anggaran.
- 5) Memberikan saran dan pertimbangan kepada atasan sesuai dengan bidang tugasnya.

i. Bagian Akuntansi.

Tugas bagian akuntansi adalah :

- 1) Menyusun rencana kerja.
- 2) Menyusun usulan anggaran di bagian akuntansi.
- 3) Melaksanakan kegiatan akuntansi umum dan akuntansi biaya.
- 4) Dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh sub bagian pembukuan dan sub

bagian pelaporan.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 30/1/24

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)30/1/24

j. Bagian Pendapatan

Tugas bagian pendapatan adalah :

- 1) Menyusun rencana kegiatan kerja.
- 2) Menyusun rencana dan anggaran pendapatan.
- 3) Menyusun usulan anggaran di bagian pendapatan.
- 4) Dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh sub bagian pemasaran dan sub bagian penagihan.

B. Manfaat Anggaran Biaya Operasional

Manfaat anggaran biaya operasional bagi PD. Pasar Kota Medan adalah sebagai alat pengawasan. Dengan adanya anggaran biaya operasional dapat mencegah terjadinya pengeluaran biaya yang terlalu besar. Manfaat yang diperoleh perusahaan dalam menetapkan anggaran operasional perusahaan adalah :

a. Sebagai pagu/plafon perusahaan

PD. Pasar Kota Medan merencanakan anggaran biaya operasional untuk satu tahun *anggara* dan untuk merealisasikan anggaran tersebut pengeluaran untuk biaya operasional dibagi menjadi 4 (empat) triwulan dengan masing-masing 1 (satu) triwulan lamanya 3 (tiga) bulan.

Masing-masing bagian membuat laporan bulanan realisasi pengeluaran biaya operasional dan laporan triwulan per 3 (tiga) bulan untuk mengetahui realisasi biaya operasional yang sudah dipergunakan. Dengan adanya anggaran biaya

operasional tersebut para pelaksana di PD. Pasar Kota Medan dapat mengetahui berapa pagu dana/plafon dana yang dapat dipergunakan selama 1 (satu) tahun.

2. Laporan Manajemen Perusahaan.

Laporan manajemen digunakan pimpinan perusahaan untuk mengetahui hasil-hasil dari kegiatan operasional yang telah dijalankan, baik dari segi pembiayaan maupun dari program kerja serta realisasi dari anggaran.

Laporan manajemen perusahaan juga berfungsi sebagai alat untuk mengetahui hal-hal yang merugikan, sebab-sebab dan alasannya. Sehingga dasar tersebut dapat digunakan pimpinan dalam mengambil tindakan perbaikan. Dalam penyusunan laporan manajemen harus dapat diselesaikan tepat pada waktunya. Karena laporan tersebut akan digunakan pimpinan perusahaan dalam mengambil tindakan jika terdapat masalah yang timbul. Laporan manajemen perusahaan harus mencerminkan sejauhmana pedoman yang diberikan oleh pimpinan dapat terlaksana, serta melakukan perbaikan-perbaikan dasar yang diperlukan.

3. Menganalisa perbedaan.

Jika terjadi perbedaan antara anggaran biaya operasional dengan realisasi harus diteliti dengan cermat. Adapun yang perlu diteliti adalah perbedaan-perbedaan yang dianggap penting, jika mempunyai nilai dan jumlahnya cukup besar dan berhubungan langsung dengan nilai material, sehingga dapat dicari pemecahan masalahnya.

Dalam perbedaan juga diteliti unsur-unsur jumlah dan harganya untuk mengetahui mengapa terjadinya perbedaan dan apa penyebabnya. Adapun tujuan dari

penelitian perbedaan ini adalah untuk mengetahui dimana letak perbedaan yang timbul serta apa yang menyebabkan terjadinya perbedaan tersebut.

4. Mengambil tindakan korektif

Dengan adanya perbedaan yang timbul, maka dapat dijadikan dasar dalam mengambil tindak korektif, terutama terhadap perbedaan yang merugikan.

Tindakan-tindakan korektif dapat diambil pada bagian-bagian yang diperlukan.

C. Teknik Penyusunan Anggaran Biaya Operasional

Di dalam garis besarnya teknik penyusunan anggaran biaya operasional dilakukan dengan cara demokrasi atau bottom up, dimana anggaran disusun berdasarkan adanya usulan dari bawah sampai ke atasan. Hal itu dapat diketahui dari uraian berikut ini :

1. Direktur umum bersama-sama kepala bagian umum, kepala bagian keuangan dan kepala bagian akuntansi membuat usulan anggaran sesuai dengan kebutuhan masing-masing bagian untuk diajukan kepada direktur utama.
2. Direktur operasional bersama kepala bagian pendapatan, kepala bagian penertiban dan kebersihan serta kepala bagian perencanaan dan evaluasi membuat usulan sesuai dengan kebutuhan masing-masing bagian untuk diajukan kepada direktur utama.
3. Para kepala bagian, sebelum menyusun usulan anggaran bersama direktur Umum dan direktur operasional, terlebih dahulu membahas usulan anggaran biaya

operasional bersama para kepala sub bagian masing-masing untuk mengetahui seberapa besar kebutuhan masing-masing sub bagian di bawahnya.

Berdasarkan usulan anggaran tersebut di atas, selanjutnya direktur utama melimpahkannya kepada sub bagian anggaran untuk dilakukan penghimpunan dan penganalisaan. Sub bagian anggaran berhak memberikan saran dan pertimbangan kepada direktur utama untuk merevisi usulan anggaran yang tidak wajar. Jika usulan anggaran telah direvisi oleh direktur utama, direktur operasional dan direktur umum, maka selanjutnya disusun dalam bentuk anggaran. Selanjutnya anggaran tersebut diserahkan kepada Badan Pengawas guna mendapat pengesahan.

D. Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Operasional

Bagian yang terlibat dalam penyusunan anggaran biaya operasional adalah Bagian Umum, Bagian Keuangan, Bagian akuntansi bersama Direktur Umum dan Bagian Pendapatan, Bagian Penertiban dan Kebersihan, Bagian Perencanaan dan Evaluasi beserta Direktur Operasional. Pada umumnya setiap bagian dalam pengajuan usulan anggaran terlebih dahulu melakukan koordinasi terhadap Sub Bagian masing-masing.

Data yang dipersiapkan dalam pengajuan usulan anggaran adalah biaya operasional yang terjadi di setiap Sub Bagian dan Bagian masing-masing. Anggaran biaya operasional yang dirumuskan oleh PD. Pasar Kota Medan terdiri dari :

1. Biaya Pegawai.
2. Biaya Penelitian/Pemasaran.
3. Biaya administrasi.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 30/1/24

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)30/1/24

4. Biaya Pembinaan dan Tenaga Ahli.
5. Biaya Pemeliharaan.
6. Biaya Umum.
7. Biaya Lain-Lain.

Ad.1. Biaya pegawai.

Biaya gaji pegawai merupakan biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk membayar kompensasi karyawan dan seluruh staf serta pimpinan di PD. Pasar Kota Medan. Termasuk dalam biaya pegawai adalah :

- a. Gaji pokok pegawai.
- b. Gaji PHL.
- c. Gaji Pegawai honor.
- d. Gaji dan tunjangan direksi.
- e. Honor badan pengawas.
- f. Tunjangan jabatan/khusus.
- g. Tunjangan hari raya/tahun baru.
- h. Tunjangan hari tua/jamsostek.
- i. Tunjangan istri/suami/anak.
- j. Uang transport PHL kebersihan.
- k. Uang lembur/insentif.
- l. Uang pesangon/penghargaan

Ad.2. Biaya Penelitian/Pemasaran.

Biaya penelitian/pemasaran merupakan biaya yang dikeluarkan dalam menjalankan operasionalnya melalui pemasaran tempat berjualan serta melaksanakan

penelitian terhadap jumlah pedagang dan kebutuhan pedagang atas tempat berjualan.

PD. Pasar Kota Medan menetapkan biaya penelitian pemasaran terdiri dari :

- a. Biaya penelitian.
- b. Biaya perencanaan.
- c. Biaya iklan/spanduk.
- d. Biaya pendapatan pengundian.
- e. Biaya dokumentasi liputan.
- f. Biaya lain-lain.

Ad.3. Biaya administrasi.

Biaya administrasi merupakan biaya yang dikeluarkan untuk kebutuhan operasional perusahaan atas pelaksanaan administrasi di perusahaan. PD. Pasar Kota Medan menetapkan biaya administrasi terdiri dari :

- a. Biaya alat tulis kantor/benda pos.
- b. Biaya cetak fotocopy.
- c. Biaya perlengkapan komputer.
- d. Biaya administrasi lain-lain.

Ad.4. Biaya Pembinaan dan Tenaga Ahli.

Biaya pembinaan dan tenaga ahli merupakan biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk pendidikan dan latihan pegawai agar pegawai siap pakai sesuai kebutuhan perusahaan. PD. Pasar Kota Medan menetapkan biaya pembinaan dan tenaga ahli terdiri dari :

- a. Biaya pendidikan dan pelatihan.
- b. Biaya penyuluhan pedagang.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 30/1/24

- c. Biaya audit.
- d. Biaya hukum.
- e. Biaya pembinaan tenaga ahli.

Ad.5. Biaya Pemeliharaan.

Biaya pemeliharaan merupakan biaya yang dikeluarkan perusahaan agar aktiva tetap yang dimiliki perusahaan tetap dalam keadaan baik atau siap pakai. PD. Pasar Kota Medan menetapkan biaya pemeliharaan terdiri dari :

- a. Rehab/bangunan dan prasarana.
- b. Perawatan mesin dan peralatan.
- c. Perawatan kendaraan.
- d. Perawatan inventaris kantor.
- e. BBM dan pelumas.
- f. Pengangkutan sampah.
- g. Klining servis pasar Petisah Tahap I.
- h. Peralatan alat-alat kebersihan.
- i. Pemeliharaan lain-lain.

Ad.6. Biaya Umum.

Biaya umum merupakan biaya operasional yang dikeluarkan perusahaan secara keseluruhan, artinya biaya ini dipakai oleh seluruh setiap bagian. PD. Pasar Kota Medan menetapkan biaya umum terdiri dari :

- a. Biaya rekening listrik.
- b. Biaya perjalanan dinas.

c. Biaya asuransi

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 30/1/24

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)30/1/24

- d. Biaya koordinasi kerja keamanan.
- e. Biaya sewa rumah direksi.
- f. Biaya sekretariat badan pengawas.
- g. Biaya pakaian dinas.
- h. Biaya representasi.
- i. Biaya rumah tangga/tamu.
- j. Biaya kepanitiaan.
- k. Biaya surat kabar/majalah.
- l. Biaya pengobatan kesehatan.
- m. Biaya olahraga.
- n. Biaya rekening air.
- o. Biaya telepon.
- p. Biaya penyusunan anggaran/laporan keuangan.
- q. Biaya kesehatan direksi.
- r. Biaya umum lain-lain.

Ad.7. Biaya Lain-Lain.

Biaya lain-lain merupakan biaya operasional perusahaan yang tidak termasuk dari biaya operasional di atas. PD. Pasar Kota Medan menetapkan biaya lain-lain ini terdiri dari :

- a. Santunan duka cita.
- b. Iuran KPI.
- c. Pajak Bumi dan Bangunan.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 30/1/24

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)30/1/24

- d. Biaya administrasi bank.
- e. Biaya rupa-rupa.

Biasanya usulan anggaran biaya operasional tersebut didasarkan pada realisasi pada tahun yang lalu. Jika terjadi penambahan biaya operasional, hal ini disesuaikan dengan kegiatan perusahaan yang semakin meningkat.

Usulan anggaran setiap Sub Bagian diserahkan kepada Kepala Bagian masing-masing. Hal ini dilakukan agar bagian tersebut mewakili untuk mengajukannya kepada direktur masing, yang selanjutnya diserahkan kepada Direktur Utama. Selanjutnya Direktur Utama bersama-sama Direktur Umum dan Direktur Operasional melakukan revisi terhadap seluruh usulan anggaran tersebut, selanjutnya diserahkan kepada Sub Bagian Anggaran agar dilakukan penyusunan.

Tahap-tahap penyusunan anggaran biaya operasional pada PD. Pasar Kota Medan adalah :

1. Mengumpulkan usulan anggaran setiap bagian.
2. Menyusun Usulan anggaran.
3. Menganalisa.
4. Penerapan anggaran.
5. Laporan anggaran.
6. Tindak lanjut.

Ad.1. Mengumpulkan usulan anggaran setiap bagian.

Sub Bagian Anggaran mengumpulkan usulan anggaran dari setiap bagian yang diperoleh dari Direktur Utama. Pengumpulan tersebut dilakukan untuk disusun sesuai dengan jenis biaya operasional masing-masing bagian.

Ad.2. Menyusun usulan anggaran.

Penyusunan usulan anggaran biaya operasional dikelompokkan sesuai biaya operasionalnya masing-masing. Misalnya biaya pegawai digabungkan menjadi satu, hal ini disebabkan karena setiap bagian mempunyai biaya pegawai.

Ad.3. Menganalisis.

Setelah seluruh usulan anggaran selesai disusun sesuai dengan jenis biaya operasional masing-masing, maka selanjutnya dilakukan analisis tentang kewajaran usulan anggaran tersebut untuk dijadikan sebagai anggaran. Analisis anggaran biaya operasional dilakukan oleh Direktur Utama, Direktur Umum dan Direktur Operasional. Sub Bagian anggaran juga dapat mengajukan usulan perbaikan atas anggaran biaya operasional yang telah direvisi tersebut oleh direksi, hal ini dilakukan agar meningkatkan efisiensi.

Ad.4. Penetapan anggaran.

Anggaran yang telah mendapat pengesahan oleh Bagian Pengawas menjadi pedoman kerja setiap bagian dan Sub Bagian. Artinya setiap bagian harus menerapkan anggaran sebagai dasar dalam operasional perusahaan, baik sebagai unsur perencanaan, koordinasi atau sebagai alat pengawasan.

Ad.5. Laporan anggaran.

Sub Bagian Anggaran menyusun perkembangan dan prestasi perusahaan, khususnya mengenai pelaksanaan biaya operasional. Laporan ini menyangkut perbandingan antara anggaran biaya operasional dengan realisasinya.

Ad.6. Tindak lanjut.

Jika dalam laporan anggaran biaya operasional terdapat penyimpangan maka perlu dilakukan tindak lanjut. Tindak lanjut dapat dijadikan sebagai dasar perbaikan anggaran tahun berjalan, dan penyusunan anggaran biaya operasional di masa yang akan datang. Hal ini dilakukan untuk mencegah terjadinya kerugian akibat penyimpangan.

Berikut penulis sajikan usulan anggaran biaya operasional di PD. Pasar Kota Medan tahun 2005 dan 2006 :



Tabel 4
 PD. Pasar Kota Medan
 Usulan Anggaran dan Anggaran Biaya Operasional

Jenis Biaya Operasional	Tahun 2005		Tahun 2006	
	Usulan Anggaran (Rp)	Anggaran (Rp)	Usulan Anggaran (Rp)	Anggaran (Rp)
Biaya Pegawai	8.600.000.000	8.551.151.000	9.150.000.000	9.098.973.800
Biaya Penelitian/Pemasaran	20.000.000	16.280.000	25.000.000	22.440.000
Biaya administrasi	350.000.000	330.288.200	350.000.000	330.288.200
Biaya Pembinaan dan Tenaga Ahli	15.000.000	11.000.000	105.000.000	97.000.000
Biaya Pemeliharaan	1.750.000.000	1.699.558.000	2.300.000.000	2.258.094.000
Biaya Umum	2.500.000.000	2.436.455.000	2.450.000.000	2.405.700.000
Biaya Lain-Lain	180.000.000	164.394.000	250.000.000	237.894.000
Jumlah	13.415.000.000	13.209.126.200	14.630.000.000	14.450.390.000

Sumber : PD. Pasar Kota Medan.

Berdasarkan tabel 4 mengenai usulan anggaran dan ketetapan anggaran biaya operasional di PD. Pasar Kota Medan tersebut di atas adalah terdapat usulan anggaran biaya operasional tahun 2005 adalah Rp. 13.415.000.000,- sedangkan ketetapan anggaran biaya operasional adalah Rp. 13.209.126.200,-,-. Untuk tahun 2006 usulan anggaran biaya operasional adalah Rp. 14.630.000.000,- sedangkan ketetapan anggaran biaya operasional adalah Rp. Rp. 14.450.390.000,-.

E. Teknik Pengukuran Efisiensi

Teknik pengukuran efisiensi dilakukan PD. Pasar Kota Medan melalui analisa varians, yaitu dengan membandingkan antara realisasi dengan anggaran biaya operasional. Selisih dari perbandingan tersebut dinyatakan sebagai varians, di mana varians ini bisa menguntungkan atau merugikan. Perusahaan menetapkan toleransi selisih kelebihan anggaran biaya operasional sebesar 5 %.

Berikut penulis menyajikan tabel 5 mengenai anggaran dan realisasi biaya operasional di PD. Pasar Kota Medan :

Berdasarkan tabel di atas dapat disusun anggaran dan realisasi biaya operasional di PD. Pasar Kota Medan :

Tabel 5
PD. Pasar Kota Medan
Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional

Jenis Biaya Operasional	Tahun 2005			Tahun 2006		
	Anggaran	Realisasi	Selisih +/-	Anggaran	Realisasi	Selisih +/-
Biaya Pegawai	8.551.151.000	8.461.603.914	89.547.086	9.098.973.800	8.786.974.803	311.998.997
Biaya Penelitian/Pemasaran	16.280.000	13.518.500	2.761.500	22.440.000	13.212.000	9.228.000
Biaya administrasi	330.288.200	251.974.816	7.737.300	330.288.200	169.973.730	160.314.470
Biaya Pembinaan dan Tenaga Ahli	11.000.000	-	11.000.000	97.000.000	48.500.000	48.500.000
Biaya Pemeliharaan	1.699.558.000	1.140.917.534	558.640.466	2.258.094.000	939.700.314	1.318.393.686
Biaya Umum	2.436.455.000	2.437.576.189	(1.121.189)	2.405.700.000	2.185.145.900	220.554.100
Biaya Lain-Lain	164.394.000	177.056.879	(12.661.879)	237.894.000	129.892.581	108.001.419
Jumlah	13.209.126.200	12.482.647.832	726.478.368	14.450.390.000	12.273.399.328	2.176.990.672

Sumber : PD. Pasar Kota Medan

Berdasarkan tabel 5. Anggaran dan realisasi biaya operasional di PD. Pasar Kota Medan tersebut di atas terdapat anggaran biaya operasional tahun 2005 adalah Rp. 13.209.126.200,- sedangkan realisasinya adalah Rp. 12.482.647.832,-. Berdasarkan data ini terdapat varians positif sebesar Rp. 726.478.368,-. Untuk tahun 2006 anggaran biaya operasional adalah Rp. 14.450.390.000,- sedangkan realisasinya adalah Rp. 12.273.399.328,-. Berdasarkan data ini terdapat varians positif sebesar Rp. 2.176.990.672,-.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan evaluasi bahwa anggaran dan realisasi biaya operasional tahun 2006 lebih efisien dari tahun 2005 pada PD. Pasar Kota Medan, yaitu sebesar Rp. Rp. 1.450.512.304,- atau 11,92 %. Dengan demikian bahwa anggaran telah digunakan sebagai alat pengawasan untuk meningkatkan efisiensi. Hal itu terbukti dari :

1. Perbandingan anggaran dan realisasi biaya operasional tahun 2005, terdapat bahwa realisasi biaya operasional lebih efisien sebesar Rp. 726.478.368 atau 5,82%.
2. Perbandingan anggaran dan realisasi biaya operasional tahun 2006 terdapat realisasi biaya operasional lebih efisien sebesar Rp.2.176.990.672,- atau 17,74%.

Namun disisi lain penulis masih melihat adanya kelemahan sebagai berikut :

- a. Anggaran biaya lain-lain tahun 2005 adalah sebesar Rp. 164.394.000,- dengan realisasi sebesar Rp. 177.056.879, sehingga terdapat selisih lebih sebesar Rp. 12.661.879 atau 7,2 %. Hal ini melebihi batas toleransi yang ditetapkan yaitu sebesar 5 %.
- b. Anggaran biaya operasional tahun 2007 yang tidak efisien terdapat pada biaya penelitian/pemasaran terdapat kelebihan sebesar Rp. 9.228.000,- atau 69,95%. Biaya administrasi terdapat kelebihan sebesar Rp. 160.314.470,- atau 94,32%.

Biaya pembinaan dan tenaga ahli terdapat kelebihan Rp. 48.500.000,- atau 100%.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 30/1/24

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)30/1/24

Biaya pemeliharaan terdapat kelebihan sebesar Rp. 1.318.393.686,- atau 142,3%.

Biaya lain-lain terdapat kelebihan Rp. 108.001.419,- atau 83,31%.

B. Saran

Berdasarkan kelemahan yang terdapat di PD Pasar Kota Medan Penulis menyajikan saran sebagai berikut :

1. Sebaiknya terhadap realisasi biaya lain-lain yang mengalami kelebihan terlalu besar, sebaiknya ditinjau kembali dan ditindaklanjuti.
2. Sebaiknya anggaran biaya operasional tahun 2007 yang kelebihannya terlalu besar dibandingkan dengan realisasi, sebaiknya diperkecil agar menjadi lebih efisien, jika tidak diperkecil akan mempermudah terjadinya penyimpangan.
3. Sebaiknya perusahaan harus menekan seluruh pengeluaran biaya operasional melalui pengurangan tenaga kerja, atau menganalisis kembali seluruh biaya operasional dengan cara mengurangi kebutuhan operasional yang kurang penting.

DAFTAR PUSTAKA

- Charles T. Horgren, **The Role Of Management Accounting, Pengantar Akuntansi Manajemen**, Edisi VI, Jilid I, Terjemahan Mòh. Badjuri dan Kusnedi, Penerbit Erlangga, Jakarta, 2000.
- Edy Sukarno, **Sistem Pengendalian Manajemen Suatu Pendekatan Praktis**, Edisi Revisi, Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2002.
- Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, **Anggaran Perusahaan**, Edisi V, Penerbit BPFE- Yogyakarta, 2000.
- Milton F. Ustry dan Adolph Matz, **Cost Accounting Planning and Control, Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian**, Edisi IX, Jilid I, Terjemahan Herman Wibowo, Penerbit Erlangga, Jakarta, 2000.
- , **Cost Accounting Planning and Control, Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian**, Edisi X, Jilid II, Terjemahan Herman Wibowo, Penerbit Erlangga, Jakarta, 2000.
- Mulyadi, **Akuntansi Manajemen Konsep, Manfaat, dan Rekayasa**, Edisi III, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2001.
- M. Mumandar, **Budgeting : Perencanaan dan Pengawasan Kerja**, Edisi V, BPFE- Yogyakarta, 2000.
- M. Nafarin, **Penganggaran Perusahaan**, Edisi Revisi, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2004.
- Sofyan Syafri Harahap, **Budgeting : Penganggaran Perencanaan Lengkap Untuk Membantu Manajemen**, Edisi I, Cetakan Ketiga, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2001.
- Sondang P. Siagian, **Filsafat Administrasi Perkantoran**, Edisi II, Penerbit Gunung Agung, Jakarta, 2001.
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, **Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen**, Edisi I, Penerbit BPFE, Yogyakarta, 2001.