

**PENYUSUNAN DAN REALISASI ANGGARAN BIAYA
OPERASIONAL PADA PT. JASA MARGA (PERSERO)
CABANG BELMERA MEDAN**

SKRIPSI

MERY SITUMORANG

NIM : 03 833 0025



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

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/2/24


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

**PENYUSUNAN DAN REALISASI ANGGARAN BIAYA
OPERASIONAL PADA PT. JASA MARGA (PERSERO)
CABANG BELMERA MEDAN**

SKRIPSI

MERY SITUMORANG

NIM : 03 833 0025



**Skripsi sebagai Salah Satu Syarat Untuk
Menyelesaikan Studi pada Fakultas Ekonomi
Universitas Medan area**

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2007**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/2/24

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 : PEYUSUNAN DAN REALISASI
ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL
PADA PT. JASA MARGA (PERSERO)
CABANG BELMERA MEDAN**

NAMA MAHASISWA : MERY SITUMORANG

NPM : 03 833 0025

PROGRAM STUDI : AKUNTANSI

MENYETUJUI :
KOMISI PEMBIMBING

Pembimbing I

Pembimbing II


(Dra. Hj. Retnawati Srg, Msi)


(Hj. Sari Bulan Tambunan, SE)

MENGETAHUI :

KETUA JURUSAN

DEKAN


(Dra. Hj. Retnawati, Srg, Msi)


(Dr. H. Sya'ad Afifuddin, SE, Mec)

Tanggal lulus : 29 November 2007

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/2/24

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

RINGKASAN

“ PENYUSUNAN DAN REALISASI ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL PADA PT. JASA MARGA (PERSERO) CABANG BELMERA MEDAN”

**Oleh Mery Situmorang, dibawah ini bimbingan Ibu Dra. Hj. Retnawati Siregar
selaku Pembimbing I dan Ibu Hj. Sari bulan Tambunan, SE selaku Pembimbing
II.**

Penyusunan Anggaran didasarkan pada taksiran-taksiran data yang dapat dipertanggungjawabkan dengan melihat kondisi masa yang akan datang dan aktivitas perusahaan sehingga diperoleh rencana yang efektif. Dalam pemilihan data yang diperlukan harus mengikuti pedoman kerja perusahaan serta disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terdapat dalam kebijaksanaan perusahaan.

Didasari oleh ktertarikan penulis dan pentingnya penyusunan dan realisasi anggaran biaya opsional,maka skripsi ini mengambil objek penelitian pada PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Belmera Medan. Dalam penelitian penulis lakukan pada perusahaan ini bertujuan untuk mengetahui apakah penyusunan dan realisasi anggaran biaya operasional yang dilaksanakan telah baik.

Dari hasil penelitian yang dilakukan, penulis menyimpulkan bahwa penyusunan anggaran yang diakukan dengan cara bottom-up telah cukup baik. Begitu pula untuk ,mengetahui penyimpangan yang terjadi diperusahaan dilakukan dengan membandingkan realisasi dengan anggaran biaya operasionalnya sudah cukup baik, meskipun masih harus ditingkatkan lagi.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/2/24

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

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas segala berkat dan karunia-Nya kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Penyusunan dan Realisasi Anggaran Biaya Operasional pada PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Belmera Medan”.

Penulisan skripsi ini dimaksudkan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi dan memperoleh gelar sarjana ekonomi dari Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.

Penulis menyadari bahwa isi yang terkandung dalam skripsi ini belum sempurna. Hal ini disebabkan oleh terbatasnya waktu, kemampuan dan pengalaman yang penulis miliki dalam penyajiannya. Oleh karena itu, dengan hati yang tulus dan ikhlas penulis menerima kritik dan saran yang membangun dari pembaca, yang nantinya dapat berguna untuk penyempurnaan skripsi ini.

Dalam proses penulisan skripsi ini penulis telah banyak menerima bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu dalam kesempatan ini, dengan segala kesempatan dan ketulusan hati, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar – besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. A. Ya'kub Matondang, MA selaku Rektor Universitas Medan Area.
2. Bapak Dr. Sya'ad Afifuddin, SE, MEc selaku Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Medan Area.
UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/2/24

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

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

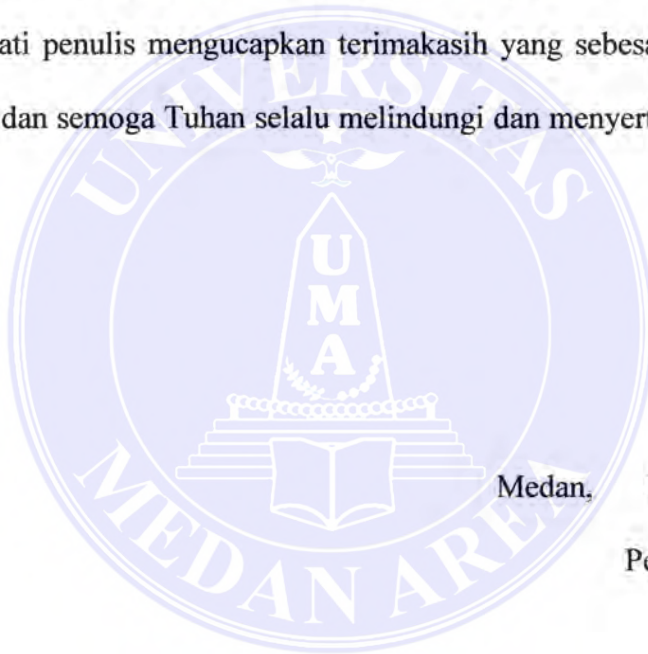
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)5/2/24

3. Ibu Dra. Hj. Retnawati Srg, MSi selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area dan juga selaku pembimbing I yang sudah memberikan saran dan petunjuk kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi.
4. Ibu Hj. Saribulan Tambunan, SE selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberi petunjuk saran dan perbaikan demi kesempurnaan skripsi ini.
5. Bapak Drs. Azis Hasan, MM selaku Ketua Sidang Meja Hijau.
6. Bapak Patar Marbun SE, MSi selaku Sekretaris Sidang Meja Hijau.
7. Seluruh Dosen yang telah menyalurkan ilmunya kepada penulis selama berada dibangku kuliah dan staf pegawai Universitas Tata Usaha Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
8. Bapak, Ibu, Staf pegawai dan karyawan PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Belmera Medan yang telah bersedia memberikan tempat dan data sehubungan dengan penulisan skripsi.
9. Teristimewa penulis menyampaikan penghargaan dan penghormatan yang setulus-tulusnya kepada Ayahanda Parlindungan Situmorang dan Ibunda Rusti Sihotang yang telah banyak memberikan nasehat, semangat dan pengorbanan mulai dari awal perkuliahan hingga selesai sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan di Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
10. Terima kasih kepada semua keluarga yang telah memberikan bimbingan dan dorongan khususnya kepada k'Evi, B'Gindo, Benny, n' Tanty.

11. Teman – teman yang memberi dukungan sepenuhnya Asni, Ningsih, Netty, Elisabet, Rasdiana, Fitri, khususnya buat sahabatku Tantri dan terkasihku Indes Sibarani sehingga skripsi ini dapat selesai dengan baik.

Demikian skripsi ini saya susun dengan segala keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki oleh penulis dan bantuan dari dosen pembimbing. Harapan penulis semoga skripsi ini bermanfaat bagi pembacanya, dan akhir kata dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar – besarnya kepada semua pihak, dan semoga Tuhan selalu melindungi dan menyertai kita semua dengan rahmat-Nya.



Medan, November 2007

Penulis

(Mery Situmorang)

DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL	x
BAB 1 : 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	5
BAB II : LANDASAN TEORITIS	
A. Anggaran	6
B. Biaya Operasional	16
C. Penyusunan Anggaran Biaya Operasional	19
D. Realisasi Anggaran Biaya Operasional	22
E. Analisis Penyimpangan Biaya Operasional	24

BAB III : PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Belmera Medan

A. Gambaran Umum Perusahaan.....	27
B. Anggaran.....	34
C. Jenis-jenis Biaya Operasional	37
D. Penyusunan Anggaran Biaya Operasional	39
E. Realisasi Anggaran Biaya Operasional.....	40
F. Analisis Penyimpangan Anggaran Biaya Operasional.....	41
G. Tindak Lanjut	45

BAB IV : ANALISIS DAN EVALUASI

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	50
B. Saran.....	51

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Struktur Organisasi PT. Jasa Marga (Persero)	
Cabang Belmera Medan	29



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Tabel 1 Daftar Realisasi Anggaran tahun 2004.....	42
2. Tabel 2 Daftar Realisasi Anggaran tahun 2005.....	43
3. Tabel 3 Daftar Realisasi Anggaran tahun 2006.....	44



BAB I

PENDAHULUAN

A. Alasan Pemilihan Judul

Salah satu cara yang dipakai untuk melaksanakan fungsi manajemen adalah anggaran. 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.

Penyusunan anggaran didasarkan pada taksiran-taksiran data yang dapat dipertanggungjawabkan dengan melihat kondisi masa yang akan datang dan aktivitas perusahaan sehingga diperoleh rencana yang efektif. Dalam pemilihan data yang diperlukan harus mengikuti pedoman kerja perusahaan serta disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terdapat dalam kebijaksanaan perusahaan

Anggaran yang telah disusun harus dilaksanakan sesuai dengan yang direncanakan. Baik buruknya anggaran dapat dinilai dari kenyataan apakah pelaksanaannya sesuai dengan rencana semula.

Anggaran biaya operasional merupakan suatu elemen yang paling penting dalam aktivitas ekonomi dari satu perusahaan. Biaya ini dapat disusun berdasarkan data historis yang disesuaikan dengan keadaan yang mungkin terjadi di waktu mendatang serta asumsi-asumsi yang dipergunakan. Lazimnya biaya operasional ini

dibagi menjadi dua yaitu, biaya penjualan dan biaya umum (biaya administrasi)

tercakup dalam biaya umum). Dengan adanya anggaran maka manajemen dapat mengetahui proyeksi yang dapat dipercaya mengenai hasil dan rencana, sebelum rencana dilaksanakan.

PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Belmera Medan adalah badan usaha milik negara yang bergerak dibidang penggunaan, pengelolaan dan pemeliharaan jalan tol, dimana dalam menjalankan operasinya perusahaan memerlukan suatu sistem perencanaan yang baik dalam jumlah biaya operasional yang digunakan. Dalam penyusunan anggaran biaya operasional perusahaan harus dianggarkan terlebih dahulu untuk memperoleh suatu daya guna yang tepat dan untuk mengetahui penyimpangan yang terjadi.

Bertitik tolak dari pentingnya anggaran operasional bagi perusahaan dalam menjalankan usahanya, maka penulis merasa perlu menganalisa lebih jauh mencakup peranan anggaran operasional bagi sebuah perusahaan dalam bentuk penelitian dengan judul **“PENYUSUNAN DAN REALISASI ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL PADA PT. JASA MARGA (PERSERO) CABANG BELMERA MEDAN”**.

B. Perumusan Masalah

Semakin berkembang dan majunya suatu perusahaan maka akan semakin kompleks aktivitas yang akan dijalankan. Aktivitas pada masing-masing bagian harus direncanakan secara cermat. Salah satu bentuk rencana tersebut disusun dalam anggaran perusahaan untuk periode yang akan datang.

Dari penelitian pendahuluan yang dilakukan di PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Belmera Medan, maka diajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut: “Apakah penyusunan dan realisasi anggaran biaya operasional yang dilaksanakan telah baik?”

C. Hipotesis

Menurut Soepardi Sigit dalam bukunya yang berjudul pengantar metode penelitian menyebutkan. Hipotesis merupakan suatu dugaan atau anggapan yang bersifat sebagai jawaban sementara dari permasalahan yang ada. Hipotesis ini masih perlu pembuktian untuk dapat diketahui kebenarannya¹.

Pembuktian itu dari hasil atas fakta dan data yang dikumpulkan berdasarkan masalah yang dirumuskan diatas maka hipotesa berikut :

“Apabila Anggaran Biaya Operasional telah disusun dan dilaksanakan dengan baik maka sasaran yang telah direncanakan akan tercapai”.

D. Luas, Tujuan dan Manfaat Penelitian

Melihat keterbatasan waktu, biaya dan keterbatasan ilmu yang dimiliki penulis maka penelitian ini dibatasi pada pembahasan yang menyangkut penyusunan dan realisasi anggaran biaya operasional dari tahun 2004 s/d 2006.

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui sejauh mana peran dan manfaat anggaran operasional bagi perusahaan.
2. Untuk mendapatkan data atau bukti empiris tentang anggaran biaya oprasional pada PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Belmera Medan.
3. Untuk mengetahui seberapa besar anggaran biaya operasional yang dibutuhkan perusahaan setiap tahunnya.

Manfaat penelitian ini adalah :

1. Untuk menambah pengetahuan dan wawasan penulis mengenai anggaran operasional perusahaan baik teori maupun praktek di lapangan.
2. Sebagai bahan pertimbangan berupa saran atau masukan yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan.

E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

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

1. Penelitian Kepustakaan (library research)

Adalah mengumpulkan data, melakukan penelitian yang dilakukan dengan cara membaca buku-buku ilmiah literatur-literatur dan 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 teknik 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 dilingkungan perusahaan.
- c. Daftar pertanyaan (questionnaire), yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan-pertanyaan kepada karyawan yang ada hubungannya dengan isi penulis skripsi ini.

F. Metode Analisis

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

1. Metode Diskripsi, yaitu penganalisaan yang dilakukan dimana data yang telah terkumpul disusun, diklasifikasikan, dianalisis kemudian diinterpretasikan sehingga memberi gambaran yang jelas mengenai masalah yang diteliti.
2. Metode Komparatif, yaitu dengan cara membandingkan antara teori dengan praktek atau data antara primer dengan data sekunder, sehingga diperoleh gambaran tentang persesuaian atau pun perbedaan antara keduanya.

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

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Anggaran

1. Pengertian Anggaran

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

Samryn memberikan definisi anggaran sebagai berikut :

“Anggaran atau budget adalah suatu pernyataan kuantitatif dari suatu rencana kegiatan dan menjadi suatu alat bantu untuk mengkoordinasikan dan mengimplementasikan”².

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”³.

² Samryn LM, **Akuntansi Manajerial**, Cetakan Pertama, PT. Grafindo Persada, Jakarta, 2001, Hlm 193.

³ M. Munandar, **Budgeting (Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja dan Pengawasan Kerja)**, Edisi Pertama, Cetakan Keempat Belas, BPFE – UGM, Yogyakarta, 2001.

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

Secara konseptual, pengertian anggaran ada sebagai berikut:

1. Anggaran merupakan suatu perencanaan yang dilaksanakan dengan tujuan agar perencanaan betul-betul mempunyai daya guna dan hasil guna, untuk mencapai produktivitas, efisiensi, dan profit margin yang tinggi bagi perusahaan.
2. Anggaran merupakan suatu kegiatan perencanaan yang terkoordinasi dan pelaksanaannya mengacu kepada sistem dan prosedur, peraturan, kebijakan, serta

norma-norma lain yang berlaku diperusahaan. Tujuannya agar pelaksanaan itu

benar-benar dapat direalisasikan sesuai rencana dan mencapai sasaran atau hasil sesuai dengan yang ditetapkan dalam rencana itu.

3. Anggaran merupakan bagian dari prinsip-prinsip manajemen yang baku dan fundamental, serta merupakan prinsip-prinsip dasar manajemen yaitu, planing, organizing, activiting, dan controlling.⁴

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 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 triwulan. Anggaran triwulan kemudian dipecah lagi menjadi anggaran bulanan⁵.

⁴ Glenn A. Welsch, Ronalw, Hilton, Poul N. Gordon, **Budgeting (Penyusunan Anggaran Perusahaan)**, Edisi Revisi, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta 2003, Hal 120

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

A. Anggaran biaya (expencc budget)

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

B. Anggaran Finansial

C. Anggaran investasi (capital expenditure budget)

D. Anggaran kas

E. Anggaran laporan keuangan⁶.

3. Teknik Penyusunan Anggaran

Menurut M. Nafarin, teknik penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

Tahap 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

⁵ M. Nafarin, **Penganggaran Perusahaan**, Edisi Revisi, Salemba Empat, Jakarta 2004, Hal 1.

⁶ Edi Sukarno, **Sistem Pengendalian Manajemen Suatu Pendekatan Praktis**, Edisi Revisi, Pustaka Utama, Jakarta 2000, Hal 179.

anggaran. Tahun anggaran biasanya dimulai tanggal 1 Januari sampai dengan 31 Desember tahun yang sama.

Sebelum penyusunan anggaran, terlebih dahulu manajemen puncak (Direktur 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.

Tahap 2. Persiapan anggaran

Manajer umum bekerja sama dengan manajer keuangan menyusun anggaran beban administrasi dan umum.

Selain itu manajer keuangan bekerja sama dengan para manajer lainnya menyusun:

Anggaran laba rugi

Anggaran neraca

Anggaran kas

Anggaran lainnya

Dalam tahap persiapan anggaran ini biasanya diadakan rapat antara bagian yang terkait saja.

Tahap 3. Penentuan anggaran

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

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

Tahap 4. Pelaksanaan anggaran

Untuk kepentingan pengawasan setiap manajer membuat laporan realisasi anggaran. Setelah dievaluasi kemudian laporan realisasi anggaran disampaikan kepada direksi.⁷

Sedangkan Harahap mengemukakan, tehnik menyusun anggaran perusahaan dapat menggunakan tiga metode yang lazim digunakan, yaitu :

- a. A Priori
- b. A posteriori
- c. Pragmatis.⁸

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 berkaitan dengan upaya mencari laba baru dihitung dan kemudian direncanakan.

⁷ M. Nafarin, Op.cit, Hal 9.

⁸ Sofyan Syafri Harahap, **Perencanaan Lengkap Untuk Membantu Manajemen**, Cetakan Kedua, Pratiwi & T. Raj, Grafindo Pustaka, Jakarta 2001, Hal 79

Keuntungan metode ini adalah karena 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 memperdulikan bagian-bagian yang lain, sehingga dapat menimbulkan sikap apatis, stress, prustasi. Apalagi pasilitas 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. Dan masing-masing bagian diberikan kesempatan untuk menyampaikan aggaran dan laba yang diharapkan. Setelah semua diperhitungkan maka akan dapat diketahui angka laba tetapi sebelumnya harus diberikan dulu pengarah, 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 proses penyusunan anggaran akan lebih lama dan mungkin tidak memenuhi keinginan pemilik.

Ad. c Pragmatis

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.

4. Prosedur Penyusunan Anggaran

Penjelasan tentang prosedur yang diikuti dalam penyusunan anggaran ini perlu untuk menyegarkan langkah setiap pejabat terkait dalam penyusunan anggaran. Keseragaman langkah ini perlu karena dalam prinsip anggaran komprehensif (anggaran dalam arti luas) diketahui bahwa para pelaksanaan 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 Menurut M. Munandar ada dua cara, yaitu:

1. Bottom – Up yaitu : dimana perusahaan dalam penyusunan anggaran dilakukan dari bawah keatas, bawahan diserahkan sepenuhnya menyusun anggaran yang akan datang, dicapai di masa yang akan datang. Metode ini

⁹ M. Munandar, *Opis*, Hal 17.

tepat digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan dalam menyusun anggaran dan tidak di khawatirkan menimbulkan proses yang lama dan berlarut.

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.

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 karena itu penyusunan anggaran perlu melibatkan semua unsur-unsur yang mewakili bagian yang ada dalam perusahaan yang duduk dalam panitia anggaran tersebut.

Didalam panitia 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 paniti 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 diadakan 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 pelaksanaan kerja.

B. Biaya Operasional

1. Pengertian Biaya Operasional

Biaya dapat diartikan sebagai harga perolehan, sering pula diartikan sebagai harga pokok dan dapat pula diartikan sebagai pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu¹⁰.

¹⁰ Mulyadi, *Akuntansi Biaya*, Edisi Kelima, Cetakan Ketiga, Yogyakarta, 2001, Hal 8.

Menurut D. Hartanto, biaya operasi dapat diartikan :

“Biaya operasi meliputi semua biaya – biaya yang diperlukan dalam operasi, biasanya disamping harga pokok penjualan. Lazimnya biaya operasi ini dipecah lagi menjadi biaya penjualan dan biaya umum (biaya administrasi tercakup dalam biaya umum).¹¹

Untuk memahami lebih jauh mengenai pengertian biaya operasi ini, maka akan dikemukakan pengertian biaya operasi menurut M. Nafarin, yaitu :

“ Biaya operasional adalah biaya yang dikeluarkan untuk menyusun laporan laba/rugi. Biaya operasional ini terdiri dari : biaya penjualan, biaya pabrik, biaya teknis dan biaya usaha”.¹²

2. Jenis – Jenis Biaya Operasional

Salah satu yang mendukung dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran adalah biaya operasional. Disini akan dikemukakan jenis-jenis biaya operaional menurut Edi Sukarno berdasarkan konsep pertanggung jawaban, yang terdiri dari :

- a. Biaya Teknis
- b. Biaya Kebijakan
- c. Biaya Administrasi.¹³

¹¹ D. Hartanto, *Akuntansi Untuk Usahawan*, LPFE – UI, Jakarta, 1999, Hal

¹² M. Nafarin, *op.cit*, Hal 11.

¹³ Edi Sukarno, *AREA*, Hal 179.

a. Biaya teknis

Biaya ini biasanya terdapat dalam perusahaan-perusahaan pabrikan, mendeskripsikan biaya bahan baku, tenaga kerja, yang akan dilakukan termasuk biaya-biaya overhead.

b. Biaya kebijakan

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

c. Biaya administrasi

Biaya administrasi merupakan biaya yang disusun secara terperinci tentang berapa besarnya biaya administrasi perusahaan dan biaya-biaya lain untuk keperluan secara keseluruhan dari perusahaan. Biaya administrasi tersebut meliputi :

1. Gaji Karyawan

Termasuk dalam gaji karyawan ini gaji para manajer, yang dibayarkan perbulan.

2. Persediaan Kantor

Persediaan ini meliputi pemakaian kertas, tinta pita printer, alat tulis dan lain-lain.

3. Biaya Pemeliharaan Gedung.

Bila gedung dipakai bersama dengan bagian pabrik maka harus diperhitungkan secara profesional dengan pemakaiannya.

4. Biaya Pemeliharaan Peralatan Kantor.

Biaya ini bisa didasarkan pada pemakaian jam kerja langsung dan penggunaan standar tertentu.

5. Biaya Listrik dan Air.

Biaya yang diperhitungkan dalam kelompok ini adalah listrik dan biaya bukan produksi, seperti untuk penerangan, AC dan keperluan rumah tangga perusahaan.

6. Biaya Depresiasi.

Biaya depresiasi gedung kantor, perlengkapan, kendaraan dan inventaris kantor lainnya.

C. Penyusunan Anggaran Biaya Operasional

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.¹⁴

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 dn tanggung jawab masing-masing secara hirarki.
3. Menentukan pusat-pusat anggaran sebagai penanggung jawab biaya proses penganggarannya 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.¹⁵

Mulyadi mengatakan, dalam penyusunan anggaran biaya operasional terdapat

tiga pihak utama yang terkait, yaitu :

- a. Komite Anggaran
- b. Departemen Anggaran
- c. Pusat Pertanggungjawaban.¹⁶

Ad.a. Komite Anggaran

Komite anggaran terdiri dari :

1. Direktur utama, sebagai ketua merangkap anggota komite.
2. Direktur pemasaran, sebagai anggota

¹⁴ M. Munandar, **Op. Cit**, Hal 11 – 12.

¹⁵ Gunawan dan Marwan Asri, **Anggaran Perusahaan**, Cetakan Pertama, Buku I, BPFE – UGM, Yogyakarta, 2003, Hal

¹⁶ Mulyadi, **Op. Cit**, Hal 503.

3. Direktur produksi, sebagai anggota.
4. Direktur keuangan dan administrasi, sebagai anggota.
5. Manajer departemen keuangan, sebagai sekretaris komite.

Tugas komite 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 pertanggung jawaban.
- d. Melakukan negosiasi dengan para manajer pusat pertanggung jawaban mengenai rancangan 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 pertanggung jawaban dalam perusahaan.
- b. Mengkoordinasi dan menerbitkan asumsi-asumsi yang dipakai sebagai

dasar penyusunan rancangan anggaran perusahaan.

- c. Membantu setiap manajer pusat pertanggung jawaban dalam menyusun rancangan anggaran pusat pertanggung jawaban.
- d. Mengolah rancangan anggaran pusat pertanggung jawaban 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 Pertanggung Jawaban (Responsibility Center)

Pusat pertanggung jawaban merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh manajer yang bertanggung jawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang dianggarkan.

- 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 jawab terhadap pendapatan, biaya dan investasi.

D. Realisasi Anggaran Biaya Operasional

Laporan realisasi atau performance report atau laporan prestasi merupakan laporan intern perusahaan untuk dapat membandingkan kemajuan, perkembangan dan efisiensi yang diharapkan dan sangat berguna dalam menentukan hasil kerja setiap departemen.

Menurut Anton. N. Samosir :

“ Laporan realisasi berperan dan berfungsi untuk membandingkan rencana anggaran dan hasil realisasinya”¹⁷.

Apabila terjadi perbedaan yang menyolok antara rencana anggaran dan laporan realisasi pada periode yang sama sehingga timbul penyimpangan yang besar sekali, hal ini akan menggambarkan bahwa fungsi penganggaran belum bekerja secara efektif guna memperoleh efisiensi yang diharapkan.

Suatu anggaran yang baik dikatakan memuaskan sekali apabila prestasi yang digambarkan pada laporan realisasi berkisar 98/99% dari apa yang tertulis pada rencana anggaran¹⁸.

Dengan demikian angka-angka anggaran secara kualitatif dianggap sangat teliti baik tentang rencana dan laporan realisasi yang mencakup penghasilan dan pengeluaran atau segi penerimaan dengan biaya yang dikorbankan selama 12 bulan menurut kebiasaan yang dipraktekkan.

¹⁷ Anton N. Samosir, **Anggaran Perusahaan Perencanaan Dan Pengawasan Laba**, Edisi II, Univ. HKBP Nomensen, Medan, 1998, Hal 9.

Bentuk dan isi laporan realisasi harus memenuhi beberapa syarat, sebagai berikut :

1. Laporan harus disusun sedemikian rupa sehingga sesuai dengan ruang lingkup, sifat kegiatan menurut departemen mana yang digambarkan dalam bentuk skedul tertentu sehingga mudah dimengerti oleh setiap penerima laporan.
2. Laporan selain mudah dimengerti tapi juga harus sederhana, terperinci, sistematis, jelas faktual dan komparatif.
3. Laporan harus disusun pada waktunya.
4. Laporan harus disusun secara terus-menerus dan periodik.
5. Laporan harus menunjukkan angka-angka perbandingan antara realisasi yang sesungguhnya dengan data perencanaan anggaran.

Dengan adanya periodisasi laporan realisasi bagi manajemen akan memudahkan perusahaan selanjutnya terhadap kemungkinan penyimpangan kerugian yang mendalam dan setidak-tidaknya dapat mengikat perkembangan jalannya perusahaan, oleh karena itu bahwa informasi dan data yang diberikan melalui laporan penyajian, laporan realisasi dapat dinyatakan dalam bentuk unit moneter, fisik, kualitas, kuantitas dan waktu yang sangat berguna bagi manajemen terutama dalam perkembangan dan kemajuan perusahaan.

Bentuk dan isi laporan realisasi harus memenuhi beberapa syarat, sebagai berikut :

1. Laporan harus disusun sedemikian rupa sehingga sesuai dengan ruang lingkup, sifat kegiatan menurut departemen mana yang digambarkan dalam bentuk skedul tertentu sehingga mudah dimengerti oleh setiap penerima laporan.
2. Laporan selain mudah dimengerti tapi juga harus sederhana, terperinci, sistematis, jelas faktual dan komparatif.
3. Laporan harus disusun pada waktunya.
4. Laporan harus disusun secara terus-menerus dan periodik.
5. Laporan harus menunjukkan angka-angka perbandingan antara realisasi yang sesungguhnya dengan data perencanaan anggaran.

Dengan adanya periodisasi laporan realisasi bagi manajemen akan memudahkan perusahaan selanjutnya terhadap kemungkinan penyimpangan kerugian yang mendalam dan setidak-tidaknya dapat mengikat perkembangan jalannya perusahaan, oleh karena itu bahwa informasi dan data yang diberikan melalui laporan penyajian, laporan realisasi dapat dinyatakan dalam bentuk unit moneter, fisik, kualitas, kuantitas dan waktu yang sangat berguna bagi manajemen terutama dalam perkembangan dan kemajuan perusahaan.

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 ditargetkan¹⁹.

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.²⁰

¹⁹ Sofyan Syafri Harahap, *Op. Cit*, Hal 76.

Menurut Mohammad Muslick

Besarnya toleransi yang diberikan perusahaan antara anggaran dan realisasinya 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.²¹

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

varians (selisih) dalam rupiah dihitung dengan menggunakan rumus :

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

Varians (selisih) dalam % dihitung dengan menggunakan rumus :

$$\text{Varians (\%)} = \frac{\text{realisasi} - \text{anggaran}}{\text{anggaran}} \times 100\% \text{ } ^{22}$$

²¹ Mohammad Muslick, **Manajemen Keuangan Modern (Analisis Perencanaan dan Kebijakan)**, Edisi Pertama, Cetakan Kedua, Penerbit Bumi Aksara, 2003, Hal 75.

²² H. Dasril Munir, Henry Arys Djuanda, Hessel Nogi S. Tangkilisan, **Kebijakan dan Manajemen Keuangan Modern**, Penerbit PAPI, Yogyakarta, 2004, Hal 50.

BAB III

PT. JASA MARGA (PERSERO) CABANG BELMERA MEDAN

A. Gambaran Umum

1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Jasa Marga (Persero) adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang didirikan di Jakarta berdasarkan akte notaris kartini mulyadi, SH nomor 1 tanggal 1 maret 1978. PT. Jasa Marga (Persero) mendirikan cabang-cabang diberbagai daerah. Dalam perkembangan usahanya, PT. Jasa Marga (Persero) mendapat kepercayaan pemerintah untuk mengelola dan memelihara jalan dan jembatan tol antarlain tol Belmera (Belawa-Medan-Tanjung Morawa). Jalan tol belmera dengan panjang 33.982 Km (jalan utama) merupakan jalan yang menghubungkan pelabuhan Belawan ke kota Medan dan ke Tanjung Morawa.

PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Belmera Medan adalah termasuk kedalam kelompok cabang tipe B yang didirikan berdasarkan surat Keputusan Direksi PT. Jasa Marga (Persero) No.093/KPTS/JM/XII/1986, tanggal 8 Desember 1986, sedangkan dasar penetapan operasional jalan tersebut sebagai jalan tol Belmera adalah Surat Keputusan Presiden Nomor 61 tahun 1986, tanggal 6 Desember dan ditetapkan berkedudukan di Tanjung Mulia, Kelurahan Tanjung Mulia, Kecamatan Medan Deli, Kotamadya Medan, Propinsi Sumatera Utara. Kantor PT. Jasa Marga (Persero)

Cabang Belmera Medan hingga saat ini berkedudukan di Jalan Simpang Tanjung No. 1A Medan.

Dengan ditetapkannya ruas jalan tol sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia No. 13 tahun 1980 tentang hak penyelenggaraan jalan tol tersebut meliputi pembangunan, pengoperasian dan pemeliharannya oleh pemerintah, wewenangnya diserahkan kepada Badan Usaha Milik Negara dalam hal ini adalah PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Belmera Medan dengan mendapatkan pembinaan dari Direktorat Jenderal Bina Marga Departemen Pekerjaan Umum.

Pada awalnya PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Belmera Medan hanya mempunyai lima gerbang tol yaitu Belawan, Tanjung Mulia, Bandar Selamat, Amplas dan Tanjung Morawa. Namun dengan perkembangan Kodya Medan yang begitu pesat, pada tahun 1992 telah dibangun gerbang tol Mabar dan ditetapkan ruas jalan tol Belmera melalui KEPPRES RI Nomor 36 Tahun 1992. Untuk melayani dan melancarkan lalu lintas distribusi barang dan jasa dari Kawasan Industri Medan (KIM), dan mungkin berkembang terus sejalan dengan perkembangan di Indonesia.

Adapun bidang usaha PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Belmera Medan adalah sebagai perusahaan yang mengkhususkan diri pada bidang usaha jasa yang memiliki usaha pokok usaha yakni mengelola jalan dan jembatan secara maksimal demi kelancaran dan teraturnya jalan, yang kesemuanya ini diatur dalam program kerja tahunan.

2. Struktur Organisasi Perusahaan

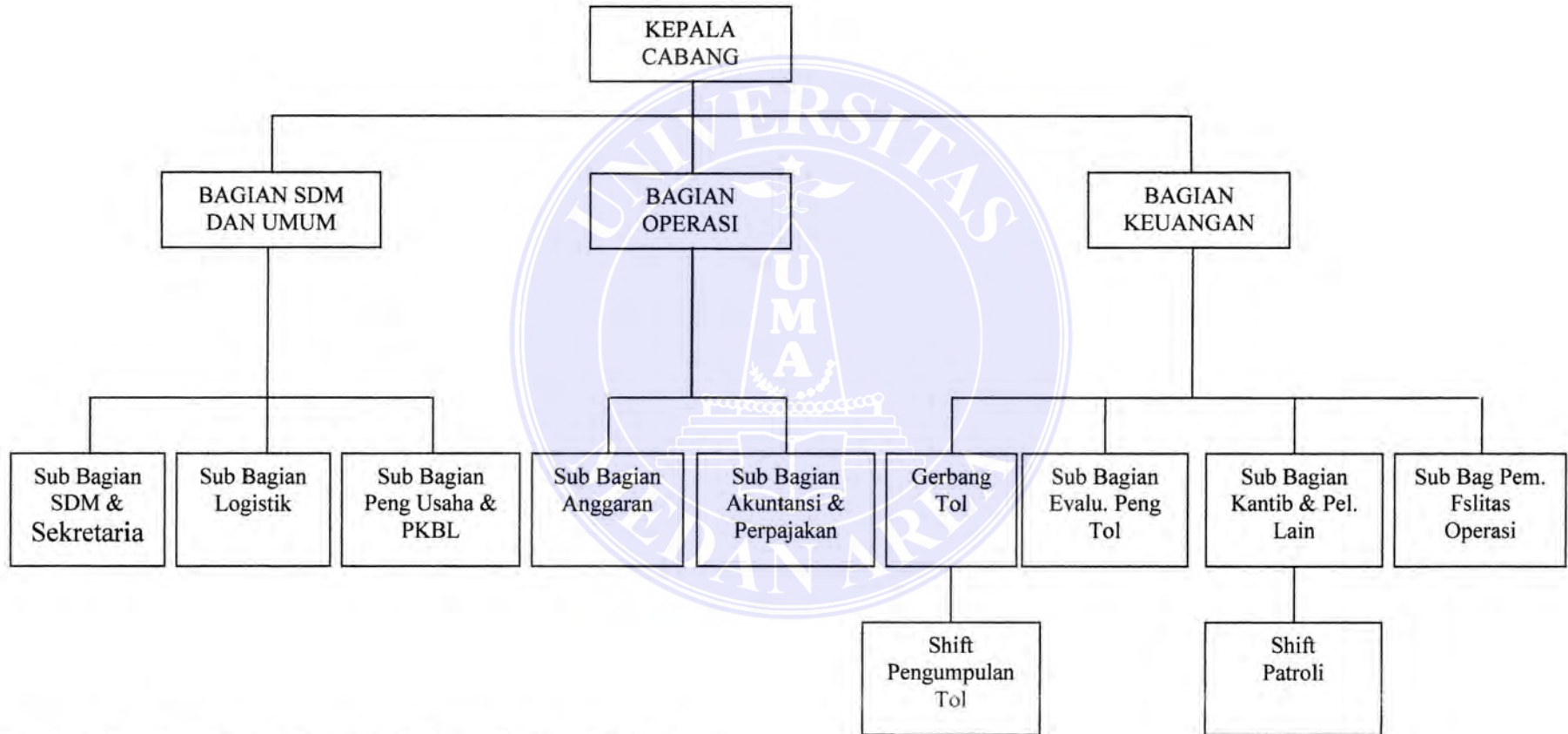
Struktur organisasi perusahaan merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dengan adanya struktur organisasi maka akan kelihatan pembagian tugas dan tanggung jawab untuk memudahkan dalam menuntun dan mengawasi pelaksanaan kegiatan perusahaan. Dalam struktur organisasi yang baik terdapat pemisahan fungsi dan tanggung jawab dari pelaksanaan perusahaan serta akan terlihat secara tegas garis wewenang dari atas kepada bawahan.

Struktur organisasi PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Belmera Medan adalah berbentuk garis dan staf, ini terbukti dengan adanya satu pimpinan. Organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja sama dengan menggunakan alat-alat dan teknologi serta terikat dengan peraturan-peraturan dan lingkungan tertentu supaya dapat mengarahkan pada pencapaian tujuan yang diinginkan.

Struktur PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Belmera Medan menetapkan hubungan segenap kegiatan organisasi baik kearah vertikal maupun horizontal sebagaimana ditetapkan dalam keputusan direksi PT. Jasa Marga (Persero) Nomor : 133/KPTS/2001 tanggal 12 Nopember 2001. adapun bagan struktur organisasi pada perusahaan dapat dilihat pada gambar dibawah ini :

Gambar 1

STRUKTUR ORGANISASI PT. JASA MARGA (PERSERO) CABANG BELMERA MEDAN



UNIVERSITAS MEDAN AREA
Sumber: PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Belmera Medan

© 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

Document Accepted 5/2/24

Access From (repository.uma.ac.id)5/2/24

Adapun fungsi dan tanggung jawab struktur prganisasi pada PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Belmera Medan adalah sebagai berikut :

1. Kepala Cabang

Fungsi pokok Kepala Cabang adalah menyelenggarakan kegiatan operasional cabang yang meliputi pengelolaan sumber daya manusia beserta sarana pendukungnya, operasional pengumpulan tol, perencanaan , pembangunan, pelayanan dan pemeliharaan jalan tol. Tanggung jawab Kepala Cabang adalah menciptakan kondisi jalan tol yang aman, tertib dan lancar serta tersedianya sarana pendukung kegiatan operasional cabang.

2. Kepala Bagian Sumber Daya Manusia dan Umum

Fungsi pokok Kepala Bagian Sumber Daya Manusia dan Umum adalah melaksanakan kegiatan pengelolaan sumber daya manusia, ketetausahaan, pengadaan barang jasa, pengembangan usaha serta pembinaan usaha kecil dan koperasi di lingkungan cabang. Tanggung jawab Kepala Bagian Sumber Daya Manusia dan Umum adalah terlaksananya kegiatan administrasi dan kepegawaian tentang pengelolaan sumber daya manusia sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

1. Kepala Sub Bagian SDM dan Sekretariat

- a. Melakukan kegiatan fungsi administrasi kepegawaian dan pengembangna SDM serta hubungan dicabang sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- b. Melakukan kegiatan ketetausahaan dan kerumahtanggaan cabang sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan.

2. Kepala Sub Bagian Logistik

Fungsi pokok melakukan kegiatan pengadaan barang atau jasa dan administrasi barang, tanah dan bangunan cabang.

3. Kepala Sub Bagian Pengembangan Usaha dan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan

Fungsi pokok melakukan kegiatan pengembangan usaha yang berkaitan dengan penyelenggaraan jalan tol di cabang serta pembinaan usaha kecil dan koperasi yang berlokasi disekitar cabang.

3. Kepala Bagian Keuangan

Fungsi pokok kepala bagian keuangan melaksanakan kegiatan dibidang keuangan dan akuntansi seta perpajakan untuk mendukung kelancaran operasional cabang sesuai dengan tata laksana, peraturan dan tingkat kewenangan yang ditetapkan. Tanggung jawab kepala bagian keuangan adalah terlaksananya pengendalian administrasi anggaran, yang meliputi pelaporan alokasi dan peruntukan anggaran cabang, serta terlaksananya pelaporan keuangan dan perpajakan sesuai dengan aturan yang berlaku.

1. Kepala Sub Bagian Anggaran

Fungsi pokok melaksanakan kegiatan penyusunan dan pengendalian rencana kerja dan anggaran tahunan cabang serta pengelolaan dana operasi atau kerja cabang sesuai dengan pedoman/tata laksana dan tingkat kewenangan yang telah ditetapkan.

2. Kepala Sub Bagian Akuntansi dan Perpajakan

Fungsi pokok melaksanakan kegiatan pembukuan transaksi keuangan dan perhitungan pajak sesuai pedoman akuntansi yang telah ditetapkan serta penyusunan laporan keuangan cabang.

4. Kepala Bagian Operasi

Fungsi pokoknya adalah melaksanakan kegiatan pengendalian operasional tol, melaksanakan kegiatan pelayanan lalu lintas serta keamanan dan ketertiban, sedangkan tanggung jawabnya adalah melaksanakan program pemantauan dan pengendalian, pemeliharaan fasilitas operasi yang meliputi jalan, jembatan, bangunan sarana operasi dan transaksi serta fasilitas lainnya.

1. Kepala Gerbang Tol

Fungsi pokok melakukan kegiatan pengaturan dan pengendalian operasional pengumpulan tol di gerbang tol sesuai dengan tata laksana/prosedur operasional yang telah ditetapkan selama jadwal tugasnya.

2. Kepala Sub Bagian Evaluasi Pengumpulan Tol

Fungsi pokok melakukan kegiatan pengumpulan pemantauan dan evaluasi data hasil operasional pengumpulan tol di gerbang-gerbang tol serta penyediaan dan pemeliharaan sarana pengumpulan sesuai dengan tata laksana/prosedur operasional yang telah ditetapkan.

3. Kepala Sub Bagian Keamanan dan Ketertiban dan Pelayanan Lalu Lintas

Fungsi Pokok:

- a. Melakukan kegiatan pengamanan asset perusahaan di cabang meliputi : tanah, jalan, bangunan dan sarana pelengkap peralatan dan asset perusahaan lainnya.
 - b. Melakukan kegiatan pelayanan serta pengendalian keamanan dan keselamatan lalu lintas di jalan tol sesuai dengan tata laksana/prosedur operasional yang telah ditetapkan.
4. Kepala Sub Bagian Pemeliharaan Fasilitas Operasi
- Fungsi pokok melakukan kegiatan pemeliharaan jalan tol bangunan dan sarana perlengkapan lainnya serta sarana elektronik dan kelistrikan untuk mendukung operasional cabang.

B. Anggaran

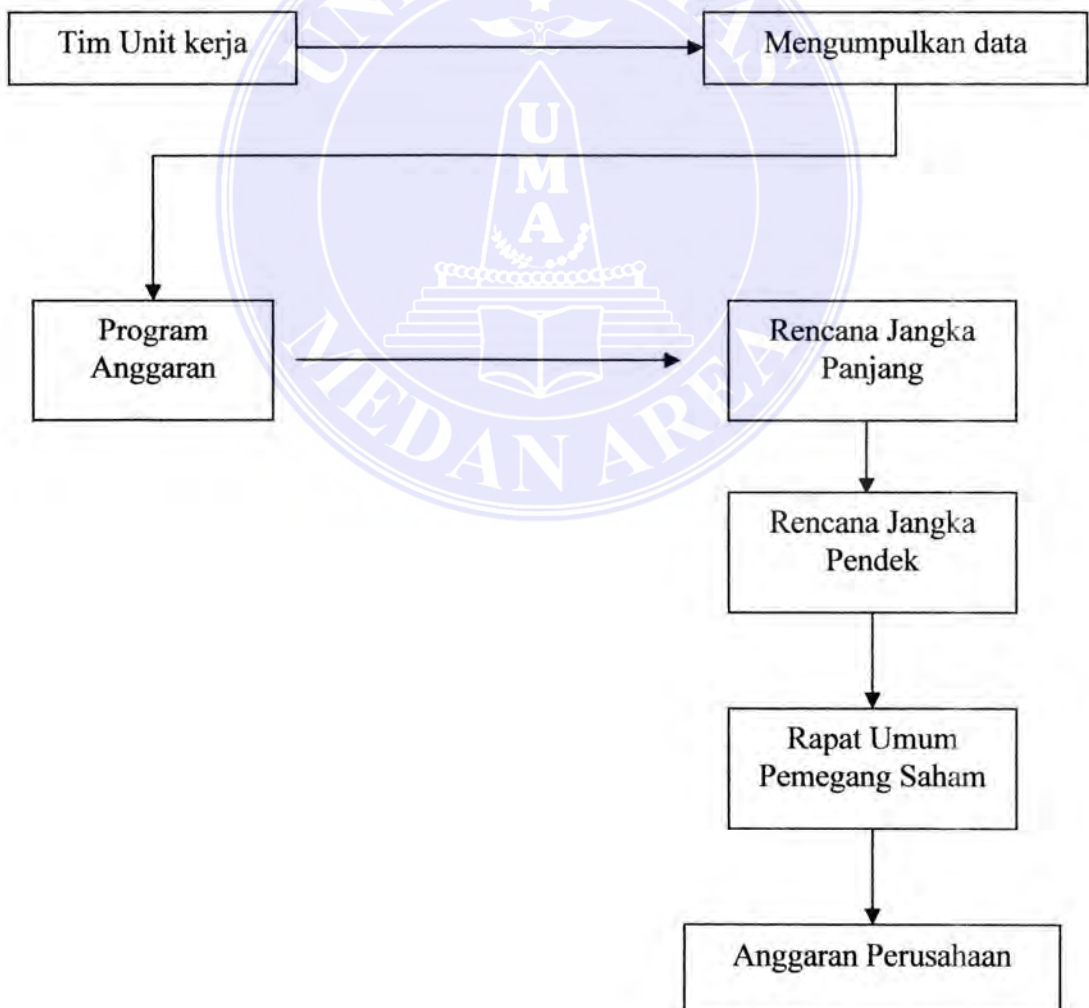
1. Teknik Penyusunan Anggaran

Rencana kerja dan anggaran dibuat oleh sub bagian anggaran dalam waktu tri wulan, semester ataupun setahun sekali dengan pedoman anggaran dan realisasi pada tahun-tahun yang lalu. Penyusunan anggaran yang dilakukan oleh PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Belmera Medan adalah dengan cara bottom-up yaitu perusahaan dalam menyusun anggaran dari bagian anggaran kemudian diserahkan kepada pimpinan perusahaan.

Adapun teknik penyusunan anggaran pada PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Belmera Medan adalah sebagai berikut :

- a. Sebelum menyusun anggaran dikumpulkan dulu data dari tiap unit kerja.
- b. Setelah itu dituangkan ke dalam suatu program yang disusun sedemikian rupa baik jangka panjang atau jangka pendek.
- c. Data yang dikumpulkan diusulkan melalui Rapat Umum Pemegang Saham kemudian disahkan oleh kementerian BUMN.
- d. Hasil ketetapannya nantilah yang akan ditetapkan sebagai anggaran.

Atau dalam skema disusun sebagai berikut :



2. Prosedur Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran merupakan langkah awal yang harus dilalui oleh setiap perusahaan sebelum memulai kegiatannya agar sasaran yang diinginkan dapat tercapai.

Adapun tahap-tahap prosedur penyusunan anggaran PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Belmera Medan adalah sebagai berikut :

1. 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.
2. Penyusunan anggaran tersebut diawali dengan pembentukan tim unit kerja yang terdiri dari kepala cabang yang dibantu oleh sub bagian SDM dan umum, bagian keuangan dan bagian operasional.
3. Setelah tim unit kerja dibentuk barulah data dikumpulkan. Data-data yang dikumpulkan berupa anggaran beban pengumpulan tol, pelayanan pmk tol, beban umum dan administrasi, beban penyusutan, beban belanja pegawai, dll.
4. Data yang telah dikumpulkan yang disusun dalam usulan anggaran kemudian diserahkan pada sub bagian anggaran untuk dirangkum yang hasilnya nanti akan diberikan kepada kepala cabang.
5. Kemudian kepala cabang bersama-sama dengan bagian anggaran menetapkan rencana-rencana anggaran dari usulan tadi dengan memperhatikan :

- Realisasi kegiatan usaha selama tahun berjalan
 - Kemungkinan-kemungkinan yang akan dicapai pada tahun yang akan datang
6. Berdasarkan rencana, kepala cabang menginstruksikan kepada bagian keuangan untuk menyusun daftar anggaran.
 7. Setelah rencana anggaran selesai disusun, kemudian diserahkan ke kantor pusat untuk dibahas dalam rapat umum pemegang saham.
 8. Hasil pembahasan anggaran yang telah disetujui kemudian disampaikan kepada kementerian BUMN untuk mendapat pengesahan.
 9. Setelah mendapat pengesahan, maka rencana anggaran diberikan kembali ke sub bagian anggaran untuk dibuat RKAP.
 10. Kemudian diserahkan kepada unit kerja setiap bagian untuk dilaksanakan.

C. Jenis-Jenis Biaya Operasional

Semua sektor usaha membutuhkan rencana kerja dan anggaran, termasuk usaha pengelolaan dan pemeliharaan jalan tol. Bentuk rencana kerja anggaran tergantung jenis usaha, karena usaha memiliki spesifikasi tersendiri. Karena merupakan rencana kerja, berarti yang tertera di dalamnya tersebut berupa estimasi atau perkiraan yang mungkin terjadi pada tahun yang akan datang.

Bila perusahaan membuat anggaran tentu ada komponen-komponen anggarannya terlebih dahulu, biaya operasional merupakan komponen dalam

membuat anggaran, adapun jenis biaya operasional yang ada pada PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Belmera Medan antara lain :

1. Biaya Pengumpulan Tol
2. Biaya Pemeliharaan
3. Biaya Perbaikan
4. Biaya Penggantian

Ad. 1. Biaya Pengumpulan Tol

Beban pengumpulan tol ini termasuk dalam pembuatan tiket yang dikeluarkan oleh perusahaan, tiket ini dibagi dalam tiga bagian yaitu tiket langganan umum, tiket langganan khusus dan tiket langganan kerja sama.

Ad. 2. Biaya Pemeliharaan

Adalah pengeluaran yang bersifat rutin untuk mempertahankan kondisi kerja (operasi) yang baik dari sebuah aktiva tetap jalan tol. Biaya pemeliharaan PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Belmera Medan antara lain :

- a. Biaya Pemeliharaan Jalan
- b. Biaya Pembersihan
- c. Biaya Asuransi Kontruksi
- d. Biaya Perjalanan Dinas dan Transportasi
- e. Biaya Bahan Bakar, dll.

Ad. 3. biaya perbaikan

Pengeluaran yang bersifat rutin untuk mengembalikan fungsi aktiva tetap jalan tol selain jalan tol ke kondisi kerja (operasi) yang baik setelah mengalami kerusakan maka akan ada perbaikan atau mengganti komponen/elemen yang rusak.

Ad. 4. Biaya Penggantian

Pengeluaran untuk mengganti sebahagian atau seluruh unit komponen/ elemen yang rusak dan tidak bersifat rutin.

D. Penyusunan Anggaran Biaya Operasional

PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Belmera Medan dalam kegiatan penyusunan anggaran, baik anggaran keuangan maupun anggaran operasinya membentuk tim penyusun yang diketuai oleh kepala cabang serta dibantu oleh anggota-anggotanya, yang terdiri dari :

1. Kepala bagian SDM dan Umum
2. Kepala bagian keuangan
3. Kepala bagian operasional
 - Sub. Bagian Anggaran
 - Sub. Bagian Akuntansi dan Perpajakan

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

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

Untuk mencapai tujuan utama perusahaan diperlukan anggaran yang dituangkan dalam bentuk anggaran operasional. PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Belmera Medan dalam penyusunan anggaran digunakan dasar sebagai berikut :

1. Anggaran tahun sebelumnya
2. Realisasi anggaran dari tahun-tahun sebelumnya
3. Kebijakan-kebijakan dari perusahaan.

Dengan melihat anggaran-anggaran tahun sebelumnya dan realisasinya, tim penyusun dapat menganalisa dan mengambil kesimpulan apakah standart-standart yang telah ditetapkan tahun-tahun sebelumnya perlu dikoreksi atau tetap dipertahankan.

Penyusunan anggaran pada PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Belmera Medan dimulai dengan pengumpulan data, penyusunan rencana biaya, yang mana anggaran disusun oleh sub bagian anggaran kemudian diajukan dalam rapat umum pemegang saham yang kemudian nanti hasilnya diserahkan ke bagian keuangan untuk dijadikan sebagai anggaran perusahaan.

E. Realisasi Anggaran Biaya Operasional

Laporan realisasi biaya operasional merupakan laporan intern perusahaan untuk dapat membandingkan kemajuan, perkembangan serta efisiensi yang diharapkan dan dianggap sangat berguna dalam menentukan hasil kerja perusahaan. Laporan intern juga merupakan laporan yang dipersiapkan dalam suatu perusahaan sehubungan dengan realisasi anggaran yang terjadi.

Pada akhir periode diadakan evaluasi terhadap anggaran dan realisasi untuk melihat apakah telah sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Hal ini bertujuan untuk melihat keefisienan program yang ada karena anggaran juga dijadikan sebagai dasar penyusunan anggaran pada periode yang akan datang.

Pada PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Belmera Medan laporan realisasi anggaran disajikan oleh bagian anggaran. Data realisasi inilah yang nantinya dibandingkan dengan apa yang tercantum dalam anggaran. Perbandingan ini menunjukkan apakah terjadi penyimpangan yang bersifat menguntungkan atau penyimpangan yang bersifat merugikan serta memberikan penjelasan faktor-faktor apa yang menyebabkan penyimpangan.

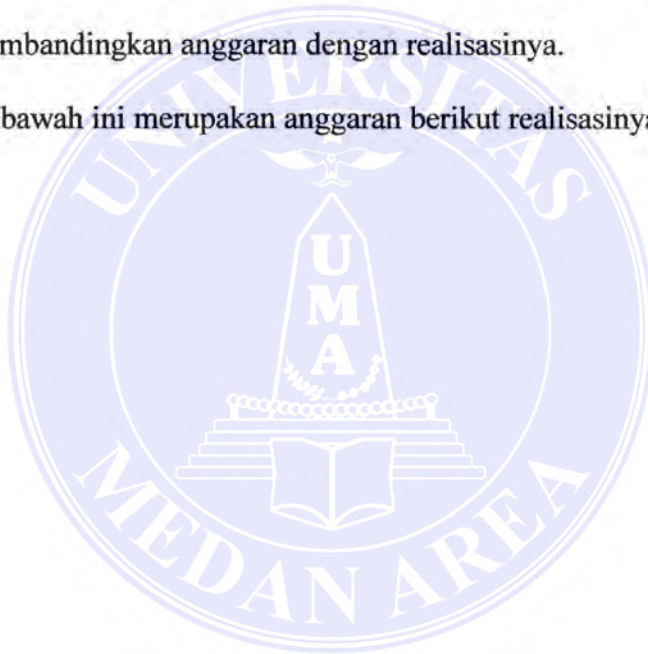
F. Analisis Penyimpangan Anggaran Biaya Operasional

Analisis penyimpangan dilakukan PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Belmera Medan untuk mengetahui seberapa jauh penyimpangan yang dilakukan dalam kinerja operasi, setelah anggaran dilaksanakan barulah diketahui perbandingannya dengan realisasinya. Selisih yang terjadi terutama yang jauh atau kurang dari yang ditargetkan

dalam anggaran harus dianalisis dengan tujuan untuk dapat menjadi dasar bagi manajemen dalam mengambil keputusan atau tindakan perbaikan.

Pada PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Belmera Medan anggaran disusun secara periodik (jangka waktu 1 tahun) dirinci lagi menjadi anggaran bertahap yakni anggaran triwulan. Demikian juga anggaran realisasinya disusun secara triwulan. Setelah selesai pelaksanaan maka diketahuilah besarnya penyimpangan yang terjadi dengan cara membandingkan anggaran dengan realisasinya.

Tabel dibawah ini merupakan anggaran berikut realisasinya untuk tahun 2004, 2005, 2006.



Tabel 1
Daftar Realisasi Anggaran
PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Belmera Medan
Tahun Anggaran 2004
(Dalam Rupiah)

Uraian	Anggaran	Realisasi	Varians	(%)
Beban usaha :				
- Beban Pengumpulan Tol	870.154.118	815.459.937	54.694.181	6,3
- Beban pelayanan Pmk Tol	707.728.000	694.749.024	12.978.976	1,8
- Beban PML Aktiva Jalan Tol	390.889.388	389.816.480	1.072.908	0,3
- Beban Umum dan Adm	1.510.984.690	1.473.554.860	37.429.830	2,5
- Beban Penyusutan	2.253.906.890	2.270.764.654	(16.857.764)	(0,7)
- Beban Belanja Pegawai	5.382.150.467	5.051.369.301	330.781.160	6,1
- Beban PBB	1.257.690.698	1.333.498.321	(75.807.623)	(6,0)
Total	12.373.504.789	11.993.212.583	380.292.200	3,1

Sumber : PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Belmera Medan

Maka dengan demikian penyimpangan (Varians) anggaran biaya operasional yang digunakan PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Belmera Medan pada tahun 2004 mengalami keuntungan (Favorable) sebesar Rp.380.292.200 (Rp.12.373.504.789- Rp.11.993.212.583) atau naik sebesar -3,0% (Rp.11.993.212.583 - Rp. 12.373.504.789 : Rp.12.373.504.789) x 100%.

Tabel 2
Daftar realisasi anggaran
PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Belmera Medan
Tahun 2005
(Dalam Rupiah)

Uraian	Anggaran	Realisasi	Varians	(%)
Beban usaha :				
- Beban Pengumpulan Tol	950.747.890	864.500.520	85.847.370	9,0
- Beban pelayanan Pmk Tol	720.301.387	712.433.355	7.860.032	1,1
- Beban PML Aktiva Jalan Tol	430.131.490	379.480.346	50.651.144	11,8
- Beban Umum dan Adm	1.466.891.788	1.387.087.915	79.853.873	5,4
- Beban Penyusutan	2.997.710.068	3.021.848.936	(24.138.868)	(0,8)
- Beban Belanja Pegawai	5.654.899.600	5.512.098.642	133.800.958	2,5
- Beban PBB	1.297.618.719	1.429.504.694	(131.885.975)	(10,2)
Total	13.517.900.941	13.315.904.363	201.996.580	1,5

Sumber : PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Belmera Medan

Sedangkan anggaran operasional pada tahun 2005 mengalami keuntungan (Favorable) sebesar Rp. 201.996.580 (Rp. 13.517.900.941 - Rp. 13.315.904.363) atau naik sebesar -1,5% (Rp.13.315.904.363 - Rp.13.517.900.941 : Rp. 13.517.900.941) x 100%.

Tabel 3
Daftar Realisasi Anggaran
PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Belmera Medan
Tahun 2006
(Dalam Rupiah)

Uraian	Anggaran	Realisasi	Varians	(%)
Beban usaha :				
- Beban Pengumpulan Tol	922.199.784	907.644.204	14.555.580	1,6
- Beban pelayanan Pmk Tol	978.012.093	954.540.711	23.471.382	2,4
- Beban PML Aktiva Jalan Tol	370.653.617	366.890.320	3.763.297	1,0
- Beban Umum dan Adm	1.511.676.256	1.455.164.488	56.511.768	3,7
- Beban Penyusutan	2.509.605.394	2.723.506.406	(213.901.032)	(8,5)
- Beban Belanja Pegawai	6.338.240.816	6.333.125.954	5.114.862	0,1
- Beban PBB	1.505.497.826	1.528.823.854	(23.326.028)	(1,5)
Total	14.135.885.786	14.269.695.958	(133.810.170)	(0,94)

Sumber : PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Belmera Medan

Sementara itu, untuk anggaran biaya operasional pada tahun 2006 tidak mengalami keuntungan (Unfavorable) sebesar Rp. 133.810.170 (Rp. 14.135.885.786 – Rp. 14.269.695.958) atau turun sebesar 0,94% (Rp. 14.269.695.958 - Rp. 14.135.885.786: Rp 14.135.885.786) x 100%.

F. Tindak Lanjut

Tindak lanjut merupakan tindakan berikutnya setelah perbedaan atau realisasi anggaran, tindakan ini berupa tindakan perbaikan yang dilakukan pada bagian-bagian yang dianggap kurang menguntungkan atau kurang memuaskan bagi perusahaan.

Setelah diketahui penyimpangan-penyimpangan maka dapatlah dinilai apakah pelaksanaan anggaran dapat dikatakan berhasil atau tidak berhasil. Dengan demikian pimpinan perusahaan dapat membuat kebijaksanaan sebagai tindak lanjut untuk menghadapi periode berikutnya.

Pada anggaran tahun 2004 dan 2005 mengalami keuntungan maka kebijaksanaan tindak lanjut diarahkan supaya keuntungan tersebut akan terulang kembali pada periode-periode berikutnya. Tetapi pada anggaran tahun 2006 perusahaan mengalami kerugian disinilah diperlukan adanya perbaikan sehingga diperlukan penjelasan dari pihak yang bersangkutan khususnya sub bagian anggaran, mengapa terjadi hal yang demikian. Kemungkinan kerugian ini terjadi sebagai akibat ketidakjujuran ataupun mungkin karena kesalahan anggaran.

Dengan demikian suatu varians baik yang menguntungkan atau merugikan akan diambil suatu kebijaksanaan apa yang sebaiknya dilakukan. Artinya tindak lanjut diberikan tergantung pada penyebabnya, jika karena kesalahan penanggung jawab maka akan diberikan sanksi untuk tahun berikutnya tidak diikutsertakan dalam tim penyusun anggaran tetapi jika karena kesalahan anggaran maka jumlah anggaran dikaji ulang kembali yang kemudian bermanfaat untuk penyusunan anggaran tahun

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

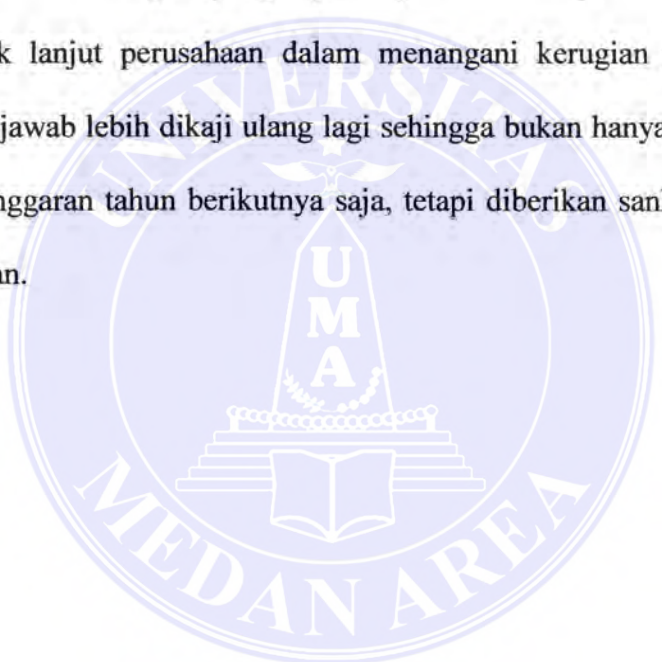
A. Kesimpulan

Dari uraian yang dikemukakan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa penyusunan dan realisasi anggaran biaya operasional yang dilaksanakan pada PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Belmera Medan telah baik, hal ini dapat diketahui dari:

1. Penyusunan anggaran dilakukan dengan cara bottom-up yaitu perusahaan dalam menyusun anggaran dari bagian anggaran kemudian diserahkan pada pimpinan perusahaan
2. Untuk mengetahui penyimpangan yang terjadi dip perusahaan dilakukan dengan membandingkan realisasinya dan anggaran biaya operasionalnya sehingga dapat dievaluasi yang kemudian diambil suatu tindakan koreksi terhadap penyimpangan itu.
3. Varians anggaran biaya operasioanal perusahaan pada tahun 2004 sebesar -3,0% dan untuk tahun 2005 makin baik karena selisihnya lebih kecil lagi sebesar -1,5% serta tahun 2006 naik menjadi 0,94% karena perusahaan mengalami kerugian.

B. Saran

1. Agar kegiatan operasional perusahaan semakin lebih baik, khususnya bagian anggaran ada baiknya dibentuk suatu bagian tersendiri untuk menanganinya analisis penyimpangan yang terjadi yang kemudian disampaikan pada pimpinan perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.
2. Tingkat ketetapan (keakuratan) anggaran harus ditingkatkan sehingga penyimpangan atau kerugian yang terjadi di perusahaan dapat diminimumkan.
3. Untuk tindak lanjut perusahaan dalam menangani kerugian yang disebabkan penanggung jawab lebih dikaji ulang lagi sehingga bukan hanya sanksi tidak ikut menyusun anggaran tahun berikutnya saja, tetapi diberikan sanksi lain misalnya, mutasi jabatan.



DAFTAR PUSTAKA

- Anton N. Samosir, **Anggaran Perusahaan Perencanaan Dan Pengawasan Laba**, Edisi II, Univ. HKBP Nomensen, Medan, 1998.
- D. Hartanto, **Akuntansi Untuk Usahawan**, LPFE – UI, Jakarta, 1999.
- Edi Sukarno, **Sistem Pengendalian Manajemen Suatu Pengantar**, Edisi Revisi, Penerbit PT. Gramedia Pustakan Utama, Jakarta, 2002.
- Glenn A Welsch, Ronalw, Hilton, Poul N. Gordon, **Budgeting, Penyusunan Anggaran Perusahaan**, Edisi Revisi, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta, 2003.
- Gunawan dan Marwan Asri, **Anggaran Perusahaan**, Cetakan Pertama, Buku I, BPFE – UGM, Yogyakarta, 2003.
- H. Dasril Munir, Henry Arys Djuanda, Hessel Nogi S. Tangkilisan, **Kebijakan dan Manajemen Keuangan Daerah**, Penerbit YPAPI, Yogyakarta, 2004.
- LM Samryn, **Akuntansi Manajerial**, Cetakan Pertama, PT. Grafindo Persada, Jakarta, 2001.
- Mulyadi, **Akuntansi Biaya**, Edisi Kelima, Cetakan Ketiga, Yogyakarta, 2001.
- M. Munandar, **Budgeting, Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja dan Pengawasan Kerja**, Edisi Pertama, Cetakan Keempat Belas, BPFE – UGM, Yogyakarta, 2001.
- Mohammad Muslick, **Manajemen Keuangan Modern, Analisis Perencanaan dan Kebijaksanaan**, Edisi Pertama, Cetakan Kedua, Penerbit Bumi Aksara, 2003.
- M. Nafarin, **Penganggaran Perusahaan**, Edisi Revisi, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2004.
- Sofyan Syafri Harahap, **Perencanaan Lengkap untuk Membantu Manajemen**, Cetakan Kedua, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2001.
- Soehardi Sigit, **Pengantar Penelitian**, PT. Grafindo, Jakarta, 2002.
- S. Nasution dan M. Thomas, **Buku Penuntun Membuat Skripsi, Tesis, Disertasi Makalah**, Cetakan Kesembilan, Bumi Aksara, Jakarta, 2004.

Umar, Husein, **Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis**, Edisi Revisi, Cetakan Ketiga, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2000.

