



# PERANAN ANGGARAN RUGI LABA SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN PADA PT. PRAMINDO IKAT NUSANTARA CABANG MEDAN

SKRIPSI

Oleh :

**RAHMADI SIREGAR**  
**NPM : 98.830.0127**



**JURUSAN AKUNTANSI**  
**FAKULTAS EKONOMI**  
**UNIVERSITAS MEDAN AREA**  
**MEDAN**  
**2002**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 12/2/24

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 : PERANAN ANGGARAN RUGI LABA SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN PADA PT. PRAMINDO IKAT NUSANTARA CABANG MEDAN**

**Nama Mahasiswa : RAHMADI SIREGAR**

**N.P.M : 98.830.0127**

**Jurusan : AKUNTANSI**

**Kami Menyetujui :  
Komisi Pembimbing**

**Pembimbing I**



**( Drs. ZAINAL ABIDIN )**

**Pembimbing II**



**( SRI BULAN TAMBUNAN, SE )**

**Mengetahui :**

**Ketua Jurusan**



**( Drs. ZAINAL ABIDIN )**

**Dekan**



**( H. SYAHRIANDI, SE, MSi )**

**Tanggal Lulus : 4 Nopember 2002**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 12/2/24

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)12/2/24

## RINGKASAN

**Rahmadi Siregar,**

**Peranan Anggaran Rugi Laba Sebagai Alat Pengendalian Pada PT Pramindo  
Ikatan Nusantara Cabang Medan, dibawah bimbingan Bapak Drs. Zainal Abidin  
sebagai Pembimbing I dan Ibu Saribulan Tambunan SE sebagai Pembimbing II.**

Anggaran rugi laba merupakan salah satu bentuk anggaran yang disusun oleh manajemen sebagai pedoman dalam mengambil kebijakan yang akan dilaksanakan dalam satu periode tertentu.

Anggaran rugi laba sebagai alat perencanaan dan koordinasi mulai dari proses penyusunan sampai proses eksekusi melibatkan seluruh bagian dalam perusahaan. Seluruh bagian dalam perusahaan harus mengetahui lebih dahulu apa yang direncanakan, bagaimana, kapan dan oleh siapa rencana itu harus dilaksanakan. Pada proses inilah fungsi koordinasi berjalan untuk mencapai keselarasan antara perencanaan dan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Anggaran rugi laba juga merupakan salah satu alat yang berhasil guna dalam pengendalian aktivitas perusahaan mencakup suatu tujuan yang diharapkan akan tercapai dan dinyatakan dalam standar tertentu. Pengendalian membandingkan antara apa yang hendak dicapai dengan realisasi hasil kerja perusahaan. Analisis terhadap anggaran dan realisasinya dapat dijadikan alat ukur dan pengendalian terhadap profit yang akan dicapai maupun pengendalian terhadap biaya-biaya operasional yang

efisien  
UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 12/2/24

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)12/2/24

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah yang maha kuasa kita ucapkan, karena dengan rahmat dan hidayah-Nya Penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan program strata I (S-1) Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu dengan kerendahan hati siap menerima segala kritikan dan saran yang membangun guna kesempurnaan skripsi ini.

Dalam kesempatan ini juga Penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang membantu dalam penyelesaian skripsi ini, terutama kepada:

1. Bapak Drs. Zainal Abidin selaku Ketua Jurusan Akuntansi sekaligus merupakan pembimbing I yang telah memberikan bantuan, petunjuk dan saran dalam penyelesaian skripsi ini.
2. Ibu Saribulan Tambunan SE, selaku pembimbing II yang telah memberikan, petunjuk dan saran dalam penyelesaian skripsi ini.
3. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi UMA yang telah memberikan pengajaran dan dedikasi yang tinggi dalam kegiatan akademis.
4. Bapak Edward Napitupulu dan seluruh Staf akuntansi dan Keuangan PT Pramindo Ikat Nusantara yang telah memperkenankan penulis mengadakan penelitian dan membantu proses pengumpulan data yang diperlukan dalam rangka penyusunan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

5. Kedua Orangtua dan Istri tercinta yang telah memberikan dukungan baik secara moril maupun materil.

Semoga Allah yang maha kuasa senantiasa memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua dan memberikan imbalan yang setimpal atas jasa-jasa baik yang telah diberikan. Amin.

Medan,

Penulis

RAHMADI SIREGAR





**DAFTAR ISI**

	Halaman
<b>RINGKASAN</b> .....	i
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	ii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	vi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	vii
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Alasan Pemilihan Judul .....	1
B. Perumusan Masalah .....	3
C. Luas dan Tujuan Penelitian .....	3
D. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data .....	4
E. Metode Analisis .....	4
<b>BAB II : LANDASAN TEORITIS</b> .....	6
A. Pengertian, Jenis dan Fungsi Anggaran .....	6
B. Pengertian dan Prosedur Penyusunan Anggaran Rugi Laba .....	14
C. Peranan Anggaran Rugi Laba Sebagai Alat Perencanaan dan Koordinasi .....	27
D. Peranan Anggaran Rugi Laba Sebagai Alat Pengendalian .....	27

<b>BAB III</b>	<b>: PT PRAMINDO IKAT NUSANTARA</b>	<b>30</b>
	A. Gambaran Umum Perusahaan	30
	B. Penyusunan dan Realisasi Anggaran Rugi Laba	37
	C. Peranan Anggaran Rugi Laba Sebagai Alat Perencanaan dan Koordinasi	49
	D. Peranan Anggaran Rugi Laba Sebagai Alat Pengendalian	50
<b>BAB IV</b>	<b>: ANALISIS DAN EVALUASI</b>	<b>52</b>
<b>BAB V</b>	<b>: KESIMPULAN DAN SARAN</b>	<b>56</b>
	A. Kesimpulan	56
	B. Saran	58
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>		<b>60</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
01. Struktur Organisasi .....	35





## DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel

01. Anggaran rugi laba dalam bentuk laporan keuangan .....	49
--	----



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Alasan Pemilihan Judul

Tujuan umum suatu perusahaan adalah untuk mencari laba. Manajemen perusahaan senantiasa berusaha agar laba yang diperoleh semakin meningkat dari satu periode ke periode berikutnya. Hal ini dikarenakan laba yang dihasilkan merupakan parameter kemajuan manajemen dalam mengelola perusahaan.

Manajemen mengelola perusahaan berpegang pada orientasi laba (profit oriented) yang akan dijadikan pedoman pengambilan keputusan dalam menerapkan kebijakan perusahaan. Pedoman itu juga dapat menjadi alat ukur akan keberhasilan atau ketidakberhasilan manajemen perusahaan. Salah satu yang menjadi alat ukur keberhasilan suatu perusahaan adalah anggaran yang disusun oleh pihak manajemen perusahaan. Anggaran rugi laba merupakan salah satu bentuk anggaran yang disusun oleh pihak manajemen sebagai pedoman atau alat ukur dalam mengambil kebijakan yang akan dilaksanakan oleh pimpinan perusahaan dalam satu periode tertentu.

Anggaran yang disusun ini kemudian menjadi alat pembanding terhadap apa yang telah dicapai dan apa yang belum dicapai oleh perusahaan dalam periode tersebut. Alasan-alasan yang menyebabkan keberhasilan dan ketidakberhasilan itu kemudian dibandingkan dengan apa yang telah direncanakan dalam anggaran yang

telah disusun. Tercapai atau tidaknya apa yang telah direncanakan dalam anggaran tersebut menunjukkan keberhasilan yang dicapai oleh pimpinan perusahaan.

Anggaran disusun berdasarkan asumsi-asumsi yang relevan sesuai dengan kondisi perusahaan sehingga anggaran tersebut dapat direalisasikan. Analisis yang tepat dalam proses penyusunan anggaran rugi-laba sangat diperlukan agar anggaran yang disusun dapat dicapai dan asumsi-asumsi yang mendasarinya memang benar dan tepat. Hal ini diperlukan agar pada akhir periode dapat ditemukan penyebab dari kegagalan dari pihak manajemen dalam menjalankan anggaran yang telah ditetapkan. Apakah hal itu disebabkan oleh kesalahan pihak manajemen dalam menentukan kebijakan atau disebabkan oleh perubahan asumsi dasar yang digunakan dalam penyusunan anggaran sehingga anggaran tidak mungkin lagi untuk dicapai.

Anggaran rugi laba yang dituangkan dalam Rencana Manajemen Operasional (RMO) perusahaan dapat menentukan kebijakan dan pengendalian biaya-biaya operasional, efisiensi dan efektifitas. Berdasarkan alasan di atas maka pada kesempatan ini penulis ingin membahas tentang analisis anggaran rugi-laba, yang dituangkan dalam bentuk skripsi dengan memilih judul "**PERANAN ANGGARAN RUGI LABA SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN PADA PT PRAMINDO IKAT NUSANTARA CABANG MEDAN.**"

## B. Perumusan Masalah

Sesuai dengan penelitian pendahuluan yang telah dilakukan oleh penulis pada perusahaan, adapun permasalahan yang ada jika dilihat dari sudut analisis anggaran rugi - laba adalah apakah anggaran rugi laba yang telah disusun dapat meningkatkan kinerja perusahaan ?.

## C. Luas dan Tujuan Penelitian

Jenis perusahaan yang diteliti, keterbatasan waktu, biaya dan kemampuan penulis, maka penulis membatasi ruang lingkup penelitian hanya pada analisis anggaran rugi - laba saja. Tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengembangkan pengetahuan penulis mengenai analisis anggaran rugi laba serta membandingkan antara teori yang dipelajari dan praktek pada perusahaan.
2. Memberi sumbang saran bagi perusahaan bila diperlukan.

## E. Metode Penelitian Dan Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dan penelitian yang dilakukan penulis dalam proses penyusunan skripsi ini menggunakan dua macam metode yaitu:

1. Penelitian Kepustakaan (library research)

Metode penelitian ini dilakukan dengan maksud untuk mengumpulkan dan memperoleh informasi atau data teori yang diperlukan sebagai landasan yang ilmiah, yang didapat dengan membaca buku – buku, artikel yang ada

hubungannya dengan judul di atas. Data yang diperoleh melalui metode ini merupakan data sekunder.

## 2. Penelitian Lapangan (field research)

Metode penelitian ini merupakan suatu cara pengumpulan data yang dilakukan dengan mendatangi langsung perusahaan. Data yang diperoleh merupakan data primer.

Teknik pengumpulan data yang penulis lakukan adalah dengan cara:

1. Pengamatan (Observation), yaitu dengan mengadakan pengamatan langsung tentang hal yang berkaitan dengan judul tulisan di atas ke perusahaan.
2. Wawancara (Interview), yaitu cara untuk mendapatkan data dengan mengadakan tanya jawab dengan pihak yang berwenang dalam perusahaan untuk memberikan data dan informasi sesuai dengan materi dan pokok bahasan dalam tulisan ini.
3. Daftar Pertanyaan (Questionnaire), yaitu dengan mengajukan pertanyaan yang diajukan penulis kepada pihak yang berkompeten di perusahaan.

## F. Metode Analisis

Metode ini diperlukan untuk menganalisis data dan informasi yang diperoleh. Penulis menggunakan dua metode analisis, yaitu:

### 1. Metode Deskriptif

Metode penyusunan data, pengelompokan kemudian diinterpretasikan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

sehingga diperoleh gambaran yang jelas tentang masalah yang diteliti.

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 12/2/24

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)12/2/24

## 2. Metode Komparatif

Metode penganalisaan yang dilakukan dengan bertitik tolak dari data-data umum serta membandingkan dengan fakta yang ada sebagai kesimpulan khusus, sehingga dari analisis tersebut dapat diperoleh suatu gambaran yang jelas (penyimpangan atau persesuaian) diantara keduanya.

Dari kedua metode analisis diatas, maka penulis selanjutnya membuat kesimpulan dan saran yang dapat berguna bagi perusahaan.



## BAB II

### LANDASAN TEORITIS

#### A. Pengertian, Jenis dan Fungsi Anggaran

##### 1. Pengertian

Anggaran pada dasarnya merupakan suatu alat perencanaan dan pengendalian terpadu yang dijalankan dengan tujuan agar setiap aktivitas perusahaan atau suatu organisasi dapat mencapai sasaran atau hasil yang dituju. Untuk mendapat gambaran yang jelas mengenai anggaran maka terlebih dahulu akan dibahas pengertian perencanaan. Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen dan fungsi perencanaan merupakan dasar pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Tanpa perencanaan tujuan perusahaan tidak akan tercapai. Winardi dalam bukunya *Asas-Asas Manajemen* memberikan pengertian perencanaan sebagai berikut :

“ Perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasi serta merumuskan aktivitas-aktivitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan”.<sup>1/</sup>

Dari kutipan diatas dapat disimpulkan bahwa perencanaan itu merupakan suatu proses perumusan lebih dahulu kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan dan hasil kegiatan yang akan dicapai dari kegiatan tersebut.

Adapun hal - hal yang dipermasalahkan dalam suatu rencana yang dibuat adalah :

1. Apa yang harus direncanakan.
2. Bagaimana melaksanakan rencana tersebut.
3. Kapan rencana tersebut dilaksanakan.
4. Siapa yang akan melaksanakan rencana tersebut.

Rencana yang baik tentunya diharapkan agar memperoleh hasil yang baik. Suatu rencana dikatakan baik apabila disusun dengan data yang mutakhir dan realible dapat mendukung rencana tersebut dengan menggunakan asumsi- asumsi yang dapat diterima secara rasional serta melibatkan semua lapisan manajemen.

Keikutsertaan semua lapisan manajemen dalam menyusun suatu rencana akan menghasilkan dampak positif dalam mencapai tujuan tersebut, yaitu :

1. Terdapat kerjasama yang baik antara semua lapisan manajemen.
2. Terdapatnya penyesuaian aktivitas yang akan membantu kelancaran operasi perusahaan.
3. Rencana yang disusun akan saling berhubungan satu sama lain.

Untuk tercapainya kerjasama itu, maka dalam penyusunan rencana hendaknya dibentuk suatu tim khusus perencanaan yang anggotanya dari semua lapisan manajemen. Tim ini akan merumuskan rencana kemudian disajikan disajikan dalam bentuk budget (anggaran). Untuk menyusun anggaran diperlukan mekanisme perencanaan dan pengawasan yang terpadu yang disebut



anggaran perusahaan. Anggaran perusahaan sering disebut dengan berbagai istilah antara lain :

- “ - Business budget.
- Profit planning and control.
- Comprehensive budgeting.
- Managerial budgeting.
- Business budgeting and control.”<sup>2/</sup>

Perbedaan yang diberikan mengenai istilah anggaran ini tidaklah merubah pengertian dari anggaran tersebut. Hal ini dapat dilihat dari definisi yang diberikan oleh para ahli antara lain Glenn A. Welsch mengatakan :

Istilah perencanaan dan pengendalian laba menyeluruh dapat didefinisikan secara luas sebagai suatu rancangan sistematis dan formal untuk mencapai perencanaan, pengkoordinasian dan pengendalian tanggung jawab manajemen. Pada khususnya ungkapan atau istilah ini menyangkut pengembangan dan harapan :

- “ 1. Tujuan - tujuan luas jangka panjang perusahaan.
- 2. Perincian sasaran-sasaran perusahaan.
- 3. Suatu rencana laba jangka pendek yang diperinci menurut tanggung jawab yang bersangkutan atau divisi - divisi, produk-produk, proyek-proyek.
- 4. Suatu rencana laba jangka panjang yang dikembangkan dalam batas-batas luas.
- 5. Suatu sistem laporan pelaksanaan berkala yang diperinci menurut tanggung jawab yang diberikan.
- 6. Prosedur - prosedur tindak lanjut (follow up procedures).”<sup>3/</sup>

Dari pengertian beberapa pengertian diatas dapat dikatakan bahwa anggaran

<sup>2</sup> Gunawan Adi Saputra, Marwan Asri SW., **Anggaran Perusahaan**, Edisi Revisi II, Cetakan Kelima, Penerbit Fakultas Ekonomi UGM, Yogyakarta, 1996, hal. 7.

<sup>3</sup> Glenn A. Welsch, **Budgeting Profit Planning and Control (Penyusunan Anggaran Perusahaan, Perencanaan dan Pengendalian Laba)**, Edisi Keempat, Terjemahan R.A. Fadli, Pich Kartini Raf., Penerbit Aksara Baru, Jakarta, 1998, hal. 4.

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

yang lengkap mencakup seluruh rencana operasi perusahaan yang akan dilaksanakan agar perusahaan bekerja dengan terarah. dengan demikian diperoleh dua hal sebagai berikut :

- a) Anggaran perusahaan merupakan suatu rencana kegiatan yang disusun berdasarkan data periode yang lampau dan proyeksi keadaan pada masa yang akan datang dalam bentuk kuantitatif dan satuan uang yang merupakan pencerminan tujuan perusahaan.
- b) Suatu rencana mengenai pendapat dan biaya yang disusun sedemikian rupa sehingga laba diharapkan dapat dicapai.

M. Munandar memberikan pengertian anggaran sebagai berikut :

“ Business budget atau anggaran ialah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku dalam waktu (periode) tertentu yang akan datang”.<sup>4/</sup>

Dari pengertian diatas dapat diuraikan bahwa suatu anggaran mempunyai empat unsur yaitu :

1. Rencana tentang kegiatan atau aktivitas yang akan dilaksanakan oleh perusahaan pada masa yang akan datang.
2. Rencana yang disusun kedalam anggaran tersebut mencakup semua aktivitas yang akan dilakukan semua bagian yang terdapat di perusahaan.
3. Penyusunannya dinyatakan dalam unit moneter.
4. Penyusunan anggaran dimaksudkan untuk masa yang akan datang.

Dari definisi tersebut dapat dikemukakan pengertian bahwa anggaran perusahaan merupakan suatu rencana yang disusun secara formal didalam perusahaan tersebut yang mencakup seluruh kegiatan perusahaan tanpa ada pengecualian. Kegiatan yang direncanakan ini bukannya tanpa batas waktu, melainkan dibatasi oleh jangka waktu tertentu.

## 2. Jenis - Jenis Anggaran

Dilihat dari segi waktu, Charles T. Horngren membedakan anggaran sebagai berikut :

1. Capital budget.
2. Master budget.
3. Continous budget”<sup>5/</sup>

Capital budget adalah anggaran-anggaran untuk proyek - proyek tertentu jangka waktunya lebih dari satu tahun. Master budget adalah anggaran yang mengkonsolidasikan seluruh rencana tahunan perusahaan, jangka waktunya satu tahun. Sedangkan continous budget merupakan anggaran triwulanan atau bulanan.

Berdasarkan sifatnya anggaran dapat dibedakan sebagai berikut :

- a. Apropriation budget.
- b. Performance budget.
- c. Fixed budget.
- d. Flexible budget.”<sup>6/</sup>

<sup>5</sup> Charles T. Horngren, **Introduction To Management Accounting**, Fifth Edition, UNIVERSITY OF MEDAN AREA, New Jersey, 1984, hal. 150.

<sup>6</sup> D. hartanto, **Akuntansi Untuk Usahawan**, Edisi Kelima, Lembaga Penelitian Fakultas Ekonomi UJ, Jakarta, 1991, hal 137.

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

ad. a). Apropriation budget.

Anggaran ini bertitik tolak dari pengeluaran yang diperbolehkan sebatas anggaran maksimum, misalnya biaya operasi tertentu tidak boleh melebihi anggaran yang telah ditetapkan.

ad. b). Performance budget.

Performance budget merupakan anggaran yang didasarkan pada aktivitas. Tidak ada pembatasan maksimum untuk masing-masing pos anggaran. Dari pelaksanaan kegiatan akan diadakan penilaian terhadap biaya yang dikeluarkan dengan hasil yang dicapai sehingga dapat dilihat apakah pengeluaran tersebut bermanfaat atau tidak untuk memperoleh penghasilan.

ad. c). Fixed budget.

Dalam anggaran ini biaya tetap dan biaya variabel diperhatikan. Untuk setiap tingkat kegiatan terdapat norma untuk biaya yang diperlukan. Norma ini merupakan patokan bagi pengeluaran yang seharusnya pada masing-masing kegiatan.

ad. d). Flexible budget.

Dalam anggaran ini biaya tetap dan biaya variabel diperhatikan. Untuk setiap tingkat kegiatan terdapat norma untuk biaya yang diperlukan. Budget ini menilai apakah asumsi-asumsi dalam norma yang ada masih dapat dipakai atau tidak. Secara periodik akan dilakukan penilaian kembali guna mengetahui perlu tidaknya dilakukan perubahan.

Selanjutnya pendapat lain menguraikan bahwa jenis anggaran terdiri dari:

UNIVERSITAS MEDAN AREA

a) Anggaran operasi.

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 12/2/24

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

- b) Anggaran kas.
- c) Anggaran modal.”<sup>7/</sup>

Anggaran operasi adalah rencana kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuan, berisikan elemen-elemen yang terdapat dalam laporan rugi laba. Anggaran kas berisikan rencana secara lebih terinci tentang jumlah kas yang akan datang. Anggaran modal adalah anggaran yang berisikan tentang rencana investasi dalam sumber daya besar seperti bangunan, peralatan, proyek-proyek jangka panjang seperti program pelatihan pegawai.

Sebagaimana diuraikan sebelumnya bahwa tujuan akhir perusahaan adalah memperoleh laba. Untuk mencapai tujuan ini maka perusahaan harus menyusun anggaran penghasilan dan anggaran biaya kemudian anggaran tersebut diawasi agar laba dapat direalisasikan.

Anggaran operasi merupakan anggaran pertanggung jawaban pimpinan dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu anggaran tersebut merupakan patokan bagi pimpinan untuk melaksanakan tugasnya dalam perusahaan.

### 3. Fungsi Anggaran

Anggaran dalam suatu perusahaan pada dasarnya mempunyai fungsi yang sama dengan fungsi manajemen yaitu :

- a) Fungsi perencanaan.

- b) Fungsi koordinasi.
- c) Fungsi pengendalian.
- ad. a). Fungsi perencanaan.

Fungsi ini meliputi penentuan tujuan baik jangka panjang maupun jangka pendek, aktivitas yang harus dilaksanakan, bagaimana melaksanakannya agar tujuan tersebut dapat dicapai.

- ad. b). Fungsi koordinasi.

Merupakan keserasian tindakan dalam bekerja dari setiap orang atau bagian dalam perusahaan untuk mencapai tujuan bersama. Penyusunan rencana yang terperinci (berupa anggaran) dapat mendorong terjadinya kerja sama sehingga tujuan yang ditetapkan sebelumnya dapat tercapai.

- ad. c). Fungsi pengendalian.

Merupakan kelanjutan dari fungsi perencanaan dan fungsi koordinasi dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

S. Hadibroto dalam bukunya Masalah Akuntansi memberikan definisi pengendalian sebagai berikut :

“ Pengendalian ialah segala sesuatu yang terdapat dalam aktivitas penentuan apakah pelaksanaan perusahaan sesuai dengan perencanaannya dan apakah terhadap harta benda usaha telah diadakan dengan aman yang sebaik-baiknya”.<sup>8/</sup>

Kesimpulannya pengendalian merupakan penentuan apakah operasi usaha telah dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Fungsi pengendalian dilakukan dengan mengukur dan memperbaiki pelaksanaan operasi perusahaan. Alat pengukurannya adalah budget yang telah disusun sebelumnya dan proses pengukuran dilakukan dengan membandingkan anggaran dengan realisasi.

Perbandingan yang dilakukan meliputi seluruh bidang pelaksanaan, semua bagian didalam perusahaan sehingga dapat diketahui sebab-sebab penyimpangan antara anggaran dengan realisasinya, sehingga dapat diambil tindakan-tindakan perbaikan. Hal ini akan dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun anggaran secara akurat.

## **B. Pengertian dan Prosedur Penyusunan Anggaran Rugi Laba**

### **1. Pengertian Anggaran Rugi Laba**

Top Manager dapat mengendalikan pendapatan dan biaya, maka anggaran pendapatan dan anggaran biaya dapat digabung menjadi anggaran laba rugi. Oleh karena itu anggaran rugi laba terdiri dari dua anggaran yang lainnya dan juga merupakan anggaran operasional tahunan yang terpenting, maka anggaran rugi laba perlu dibahas secara khusus. Anggaran rugi laba adalah suatu rencana laba tahunan yang terdiri dari serangkaian angka-angka proyeksi keuangan untuk tahun yang akan datang, disertai dengan skedul / jadwal pendukungnya. Anggaran rugi laba dapat disusun apabila manajer telah mengawasi penghasilan dan biaya untuk periode tertentu biasanya satu tahun.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 12/2/24

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

Suatu anggaran rugi laba dapat digunakan untuk hal-hal sebagai berikut :

- “ 1. Untuk perusahaan secara keseluruhan dan untuk pusat laba, anggaran tersebut dapat digunakan :
  - a. Untuk alokasi sumber daya. Anggaran yang telah disahkan merupakan wewenang bagi orang yang telah menyusunnya untuk menggunakan sumber daya dalam mencapai sasaran menurut anggaran.
  - b. Untuk perencanaan dan pengkoordinasian kegiatan perusahaan dan divisi. Sebagai contoh anggaran laba rugi dipakai sebagai dasar untuk memastikan bahwa fasilitas produk sesuai dengan ramalan penjualan dan tersedianya kas sesuai dengan pengeluaran yang diperkirakan.
  - c. Sebagai pengecekan akhir atas ketepatan dari anggaran biaya. Sebagai contoh meskipun sebelumnya manajemen telah menyetujui secara tentatif anggaran biaya, tetapi setelah tersusunnya anggaran laba rugi yang lengkap, tampak bahwa anggaran target laba menjadi rendah. Pengkajian lebih lanjut kemudian dapat dilakukan sehingga anggaran biaya disesuaikan dengan proyeksi pendapatan.
  - d. Untuk penugasan tanggung jawab dari setiap manajer serta setiap penemuan kontribusinya terhadap perusahaan atau divisi dari segi prestasi keuangannya. Sebagai contoh manajer pemasaran bertanggung jawab atas anggaran penjualan. Anggaran tersebut lebih lanjut dapat dibagi menurut daerah dan wilayah. Anggaran biaya produksi merupakan tanggung jawab manajer pabrik dan dapat dibagi perencanaan departemen.”<sup>9/</sup>
  
2. “ Anggaran laba rugi digunakan manajemen puncak untuk :
  - a. Penilaian atas prestasi keuangan perusahaan tahun yang akan datang dan melakukan tindakan koreksi jika terjadi prestasi yang kurang memuaskan.
  - b. Merencanakan dan mengkoordinasikan keseluruhan aktivitas perusahaan.
  - c. Berperan serta dalam perencanaan divisi.
  - d. Pengendalian terhadap divisi - divisi.”<sup>10/</sup>

Ada dua hal yang sebaiknya dicatat mengenai anggaran rugi laba yaitu :

---

<sup>9</sup> Anthony, Dearden, Bedford, **Management Control System, (Sistem Pengendalian Manajemen)**, Edisi Kelima, Cetakan Kedelapan, Terjemahan Agus Maulana, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1996, hal. 493.

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

<sup>10</sup> *Ibid.*, hal. 494

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



- “ 1. Penggunaannya untuk dipakai sebagai alat pengukur prestasi manajerial, sangat bervariasi di perusahaan-perusahaan. Anggaran tersebut dapat merupakan komitmen yang tegas sampai “perkiraan terbaik” mengenai apa yang akan terjadi dengan sedikit tanggung jawab atas timbulnya perkiraan tersebut.
2. Masih berkaitan dengan hal diatas, besarnya tanggung jawab yang dibebankan kepada manajer pusat laba untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan dapat dilihat dari anggaran.”<sup>11/</sup>

## 2. Prosedur Penyusunan Anggaran Rugi laba

Penyusunan anggaran perusahaan harus dijalankan secara terperinci sehingga dapat mempermudah pelaksanaan cara kerja setiap departemen. Program yang disusun meliputi berbagai aspek dalam perusahaan dan dijabarkan dalam bentuk anggaran yang terdiri dari berbagai fungsi operasional perusahaan.

Pimpinan dari panitia anggaran bertugas memberikan pedoman yang akan dipahami dalam penyusunan anggaran tersebut. Pimpinan panitia anggaran dapat juga menentukan tujuan yang ingin dicapai perusahaan dan strategi yang seharusnya ditempuh dalam rangka mencapai tujuan tersebut.

Dalam rangka panitia anggaran setiap manajer akan mengajukan rencana anggaran yang telah disusun berdasarkan sesuai dengan kebutuhan masing-masing dan kemudian dianalisa oleh panitia anggaran untuk disusun menjadi anggaran induk perusahaan. dari uraian diatas dapat disebutkan bahwa tugas dari panitia anggaran adalah untuk memutuskan kebijaksanaan umum, meminta dan mereview rencana anggaran.

Prosedur penyusunan anggaran rugi laba dimulai dari pengumpulan data dari setiap departemen dalam perusahaan. Setelah data dianalisis, maka diambil suatu keputusan untuk menyusun suatu anggaran.

Sebagaimana diuraikan sebelumnya untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan adanya perencanaan laba. Perencanaan laba meliputi semua unsur yang mempengaruhi laba tersebut. Wilson James D. Campbell memberikan pengertian perencanaan laba sebagai berikut :

“ Perencanaan laba telah didefinisikan oleh berbagai pihak yang berwenang sebagai proses pengembangan rencana terperinci untuk suatu jangka waktu tertentu yang dekat dimasa yang akan datang dan mengintegrasikan rencana ini menjadi kesatuan yang komprehensif”.<sup>12/</sup>

Dari definisi yang diberikan diatas dapat disimpulkan bahwa perencanaan laba merupakan proses pengembangan rencana-rencana yang bersifat menyeluruh. Dalam perencanaan laba yang perlu dianalisa adalah volume dan harga penjualan serta semua biaya yang harus dikorbankan untuk memperoleh penghasilan tersebut karena kedua faktor inilah yang menentukan besar kecilnya laba.

Jadi dalam perencanaan laba semua rencana yang berhubungan dengan aktivitas perusahaan agar barang dan jasa yang dihasilkan perusahaan dapat

<sup>12</sup> James D. Wilson, John Campbell, **Controllership, The Work of The Managerial Accounting (Tugas Akuntansi Manajemen)**, Edisi Ketiga, Cetakan Ketiga, Terjemahan Tjiptjin Fenix, Jakarta, Penebar Pustaka Indonesia, 1992, hal. 157. Document Accepted 12/2/24

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)12/2/24

c. Analisa status masing-masing produk sehubungan dengan pasar dan keuntungannya.”<sup>13/</sup>

Anggaran penjualan lebih realistis maka selanjutnya tim penyusun akan mengolah semua data yang diperlukan tadi. Prosedur penyusunan anggaran penjualan yang dapat diikuti adalah sebagai berikut :

- Menentukan metode pemasaran barang / jasa yang akan digunakan.
- Meramalkan/menaksir besar penjualan yang dianggarkan.
- Mengembangkan dan mengaplikasikan pertimbangan-pertimbangan manajemen.

## 2. Anggaran Biaya Operasi

Pengeluaran atau biaya yang terjadi dalam rangka memperoleh penghasilan digolongkan sebagai biaya operasi. Menurut standar akuntansi keuangan yang dimaksud dengan :

“ Biaya (Cost) adalah pengorbanan ekonomis yang diperlukan untuk memperoleh barang dan jasa”.<sup>14/</sup>

Dalam perusahaan jasa harga pokok penjualan sangat sukar ditentukan, karena jasa yang dihasilkan perusahaan tidak dapat ditentukan kapan jasa tersebut siap untuk dijual. Dalam perusahaan jasa semua biaya yang terjadi digolongkan dalam biaya operasi. Untuk mempermudah penyusunan anggaran biaya operasi, maka jenis-jenis biaya operasi dipisah antara biaya

---

<sup>13</sup> John J. Bartizal, **Budgeting and Principle, (Dasar-dasar dan Prosedur Budget)**, Cetakan Ketiga, Terjemahan Sukanto Reksohadiprojo, Penerbit Tarsito, Bandung, 1983, hal. 38.

<sup>14</sup> Ikatan Akuntan Indonesia, **Standar Akuntansi Indonesia**, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 1999, hal. 26.

tetap dan biaya variabel. Hal ini disebabkan biaya tetap jumlahnya antara anggaran dengan realisasinya sehingga yang diperiksa hanya penyimpangan variabel antara anggaran dengan realisasinya.

Penyusunan anggaran biaya operasi yang lazim terjadi pada perusahaan jasa yaitu :

a) Anggaran biaya tidak langsung.

Yang dimaksud dengan biaya tidak langsung disini adalah biaya-biaya yang terjadi sehubungan dengan operasi perusahaan untuk menghasilkan jasa diluar biaya umum dan administrasi seta biaya distribusi. Prosedur penyusunan anggaran biaya tidak langsung pada perusahaan jasa dapat dilakukan seperti pada penyusunan anggaran biaya tidak langsung pada perusahaan industri. Adapun prosedurnya adalah sebagai berikut :

1. Menetapkan besarnya jasa yang akan diserahkan atau diproduksi oleh perusahaan. Misalnya untuk perusahaan jasa dibidang tenaga listrik terlebih dahulu ditentukan berapa kilo watt listrik yang akan diserahkan kepada konsumen untuk tahun anggaran yang akan datang.
2. Menentukan tarif biaya tidak langsung terhadap jasa yang dihasilkan. Penetapan tarif dapat dilakukan atas dasar jam kerja langsung yang diperlukan untuk menghasilkan jasa tersebut.
3. Menyusun anggaran biaya tidak langsung dengan cara mengalihkan besarnya jasa yang akan dihasilkan dengan tarif yang telah ditetapkan.

b) Anggaran biaya distribusi

Yang termasuk dalam anggaran biaya ini adalah semua biaya yang dikeluarkan berkaitan dengan penjualan, pendistribusian atau penyerahan jasa kepada langganan. Anggaran biaya produksi ini sebaiknya direncanakan menurut pusat pertanggung jawaban, misalnya menurut daerah penjualan. Anggaran biaya distribusi ini dapat juga diperinci menurut waktu dan jenis biaya yang dikeluarkan.

c) Anggaran biaya umum dan administrasi

Biaya umum dan administrasi adalah semua biaya yang dikeluarkan perusahaan dalam melakukan kegiatannya selain biaya tidak langsung dan biaya distribusi. Biaya umum dan administrasi dapat diklasifikasikan berdasarkan :

1. Jenis biaya seperti gaji, alat-alat tulis, penyusutan inventaris kantor dan sebagainya.
2. Fungsi seperti bagian personalia, bagian humas, bagian keuangan dan sebagainya.

Untuk menyusun anggaran biaya umum dan administrasi berdasarkan pengklarifikasian tersebut dapat dilakukan dengan cara :

1. Dilakukan analisa terhadap perlakuan biaya umum dan administrasi pada tahun yang lalu dan dari laporan tahun berjalan.
2. Setelah dianalisa, selanjutnya manajemen membuat pertimbangan yang

### 3. Anggaran Rugi laba

Setelah seluruh anggaran diatas selessi disusun maka langkah selanjutnya disusunlah anggaran rugi laba. Anggaran ini menunjukkan jumlah penghasilan yang akan diperoleh dalam tahun anggaran dan besarnya biaya yang dikorbankan untuk merealisasikan penghasilan tersebut. Sebelum panitia anggaran memutuskan suatu anggaran rugi laba yang disertai dengan anggaran pendukungnya, pimpinan dihadapkan pada pengambilan keputusan yang menyangkut harga jual, biaya variabel dan biaya tetap. Dengan mengetahui jenis biaya tersebut dan daopat menaksir berapa penjualan selama periode anggaran, maka manajer dapat memutuskan pada tingkat penjualan berapa perusahaan akan mencapai titik break even poit (pulang pokok). hal lain yang sangat penting bagi manajer adalah penyelidikan hubungan yang terdapat antara biaya, laba dan volume penjualan sehingga dapat memuat rencana yang baik. Karena dengan analisa ini manajer akan mendapat gambaran mengenai keadaan dimasa akan datang. Dengan demikian dapat dibuat alternatif perencanaan dalam rangka pengambilan keputusan.

#### **Pengertian Break Even Point**

“ Adalah titik kegiatan (volume penjualan) dimana total pendapatan sama dengan total beban (expense) yaitu tidak berlaba atau tidak rugi.”<sup>15/</sup>

Definisi diatas menunjukkan bahwa analisa break even point merupakan alat yang dipergunakan manajer perusahaan untuk mengetahui pada jumlah berapa perusahaan akan pulang pokok. Bagi manajer perusahaan analisa BEP ini bermanfaat terutama dalam :

1. Menghindarkan kerugian.
2. Perencanaan.
3. Pengambilan keputusan.

Agar dalam melakukan analisa BEP dapat memberikan hasil yang diharapkan harus menggunakan asumsi-asumsi seperti yang merupakan konsep atau anggapan dasar berikut ini:

- a. Biaya dapat dipisahkan atau diklasifikasikan menjadi dua yaitu biaya tetap dan biaya variabel dan variabilitas biaya dapat diterapkan dengan tepat.
- b. Biaya tetap secara total selalu konstan sampai tingkat kapasitas penuh.
- c. Besarnya biaya variabel akan berubah secara proporsional dengan perubahan volume penjualan dan adanya sinkronisasi antara produksi dan penjualan.
- d. Harga jual persatuan barang tidak akan berubah berapapun jumlah satuan barang yang dijual atau tidak ada perubahan harga secara umum.
- e. Bahwa hanya ada satu macam barang yang diproduksi atau dijual, jika lebih dari satu macam maka kombinasi atau komposisi penjualannya (sales mix) akan tetap konstan.”<sup>16/</sup>

### **Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Analisa BEP**

Dalam menggunakan analisa BEP manajemen harus memperhatikan hal-hal berikut:

- a) Perubahan biaya tetap.
- b) Perubahan biaya variabel.
- c) Perubahan harga.
- d) Perubahan biaya tetap dan biaya variabel.

ad. a). Perubahan biaya tetap.

Biaya tetap adalah keseluruhan biaya yang jumlahnya tidak berubah dalam berbagai tingkat operasi perusahaan. Jumlah biaya tetap tidak dipengaruhi besar kecilnya produksi, walaupun operasi perusahaan meningkat yang berarti jumlah produksi bertambah atau operasi perusahaan menurun yang berarti jumlah produksi turun, jumlah biaya tetap adalah tidak turun. Biaya tetap antara lain biaya penyusutan, biaya asuransi, biaya bunga dan lain-lain. Suatu kenaikan atau penurunan biaya tetap mempunyai pengaruh terhadap laba operasi dan BEP.

ad. b). Perubahan biaya variabel.

Biaya variabel adalah biaya yang jumlahnya berubah-ubah sesuai dengan jumlah unit produksi. Perubahan dalam biaya variabel tentunya akan mempengaruhi BEP dan pendapatan marginal. Biaya variabel antara lain biaya upah, biaya bahan dan sebagainya.

ad. c). Perubahan harga

Harga penjualan perunit dapat berubah-ubah artinya harga

UNIVERSITAS MEDAN AREA per unit dapat naik atau turun. Perubahan harga ini



menggeser titik BEP. Apabila harga selalu berubah-ubah maka terdapat kesulitan dalam menentukan atau membuat analisa BEP, hal ini terjadi karena penambahan volume untuk mendapatkan laba.

ad. d). Perubahan biaya tetap dan variabel.

Penjumlahan biaya tetap dan variabel biasanya disebut dengan biaya total (total cost). Perubahan kedua biaya ini adalah sehubungan dengan kebijaksanaan yang akan dilaksanakan oleh manajemen atau juga karena kondisi yang memaksa misalnya karena tidak tersedianya alat-alat produksi maka terpaksa dipakai tenaga manusia.

Pengaruh dari keempat perubahan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Misalkan penjualan 2500 unit @ Rp. 2000 = Rp. 5.000.000,-

Total variabel cost	= Rp. 3.000.000,-
Total fixed cost	= Rp. 1.600.000,-
Total cost	= Rp. 4.600.000,-

$$\begin{aligned} \text{Contribution Margin Ratio (CMR)} &= 1 - \frac{\text{TVC}}{\text{TR}} \\ &= 1 - \frac{3.000.000,-}{5.000.000,-} \\ &= 40\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{BEP} &= \frac{\text{Total Fixed Cost}}{\text{Contribution Margin Ratio}} \\ &= \frac{1.600.000,-}{0,40} \\ &= \text{Rp. 4.000.000,-} \quad \text{atau} \end{aligned}$$

$$\text{BEP} = \frac{\text{TFC}}{1 - \frac{\text{TVC}}{\text{TR}}} = \frac{1.600.000,-}{1 - 0,60} = \frac{1.600.000,-}{0,40} = \text{Rp. 4.000.000,-}$$

Dari contoh diatas dimisalkan bahwa biaya tetap berubah menjadi Rp. 1.200.000,- biaya variabel dan hasil penjualan adalah tetap. Maka BEP menjadi :

$$\text{BEP} = \frac{\text{TFC}}{1 - \frac{\text{TVC}}{\text{TR}}} = \frac{1.200.000,-}{1 - \frac{3.000.000,-}{5.000.000}} = \frac{1.200.000}{1 - 0,6} = \text{Rp. } 3.000.000,-$$

Diasumsikan bahwa biaya variabel berubah atau turun menjadi Rp. 2.500.000,- . Biaya tetap dan hasil penjualan tidak berubah maka titik BEP dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{BEP} = \frac{\text{TFC}}{1 - \frac{\text{TVC}}{\text{TR}}} = \frac{1.600.000,-}{1 - \frac{2.500.000,-}{5.000.000}} = \frac{1.600.000}{1 - 0,5} = \text{Rp. } 3.000.000,-$$

Pengaruh perubahan biaya variabel terhadap laba (dalam ribuan rupiah).

$$\text{BEP} = \frac{\text{TFC}}{1 - \frac{\text{TVC}}{\text{TR}}} = \frac{1.600.000,-}{1 - \frac{3.000.000,-}{4.000.000}} = \frac{1.600.000}{1 - 0,75} = \text{Rp. } 6.400.000,-$$

Dimisalkan biaya tetap berubah menjadi Rp. 1.000.000, dan biaya variabel berubah menjadi Rp. 2.500.000,- hasil penjualan tetap. Maka titik BEP dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{BEP} = \frac{\text{TFC}}{1 - \frac{\text{TVC}}{\text{TR}}} = \frac{1.000.000,-}{1 - \frac{2.500.000,-}{5.000.000,-}} = \frac{1.600.000}{1 - 0,5} = \text{Rp. } 2.000.000,-$$

### C. Peranan Anggaran Laba Rugi Sebagai Alat Perencanaan dan Koordinasi.

Pada dasarnya koordinasi dicapai melalui pelaksanaan efektif fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi tertentu dari fungsi-fungsi manajemen mempunyai relevansi khusus. Apabila manajer pada semua tingkat memahami bagaimana fungsi mereka dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka terbentuklah dasar utama untuk koordinasi. Tiap anggota manajemen dari tingkat tertinggi sampai tingkat terendah harus mengetahui lebih dahulu apa yang direncanakan bagaimana, kapan dan oleh siapa rencana itu harus dilaksanakan. Fungsi pengendalian pada dasarnya sebagai penjamin keselarasan antara tujuan dan rencana perusahaan dan setiap subdivisi perusahaan yang telah ditetapkan.

Dengan demikian pengendalian dimaksudkan untuk mencegah efektivitas penyelesaian rencana-rencana. manajemen harus mengetahui apakah kebijakan kebijakan dan rencana-rencana yang sedang diikuti dalam perusahaan atau tidak, mereka harus mewmpunyai petunjuk (laporan). Mengenai kelemahan dalam perencanaan sebelumnya mengenai penyimpangan dari sasaran yang telah ditetapkan. jadi proses pengendalian harus efektif jika kordinasi harus dicapai terus-menerus.

### D. Peranan Anggaran Rugi laba Sebagai Alat Pengendalian

Pengendalian berfungsi untuk memastikan apakah pelaksanaan telah berjalan seperti apa yang direncanakan. Secara umum pengendalian terhadap

perencanaan laba adalah meliputi pengendalian terhadap pendapatan (revenue)

.....  
 dan pengendalian terhadap beban (expense). Pengendalian terhadap anggaran rugi

Document Accepted 12/2/24

© 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

Access From (repository.uma.ac.id)12/2/24

laba dilakukan dengan analisa penyimpangan antara anggaran, beban dan realisasinya.

James D. Willson dan John B. Campbell melukiskan proses pengendalian itu sebagai berikut :

- “a. Menentukan suatu norma standar pengukuran.
- b. Membandingkan pelaksanaan yang sebenarnya terhadap norma standar.
- c. Mencari sebab-sebab terjadinya penyimpangan.
- d. Mengambil tindakan koreksi yang perlu”<sup>17</sup>.

ad. a). Menentukan suatu norma standar

Untuk melakukan pengendalian diperlukan suatu standar sebagai dasar bagi pengawasan tersebut. Norma-norma atau standar harus ditetapkan oleh mereka yang cukup menurut pengalaman, untuk memutuskan dengan pasti apakah yang merupakan pelaksanaan yang baik dan dapat diterima. Hasil yang sesungguhnya harus dilaporkan oleh bagian yang independen yaitu departemen akuntansi dan dibandingkan dengan norma standar.

ad. b). Membandingkan pelaksanaan yang sebenarnya terhadap norma standar.

Dengan membandingkan anggaran dengan realisasi yang dicapai perusahaan, maka dapat dilihat seberapa jauh telah terjadi penyimpangan. Selanjutnya penyimpangan itu dianalisa dalam rangka untuk mengambil tindakan perbaikan pada masa yang akan datang.

ad. c). Mencari sebab-sebab terjadinya penyimpangan.

Penyimpangan yang terjadi mempunyai dua sifat yaitu yang menguntungkan dan yang merugikan. Ada beberapa kemungkinan penyebab terjadinya penyimpangan yaitu:

- “ 1. Penetapan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah.
2. Ketidak mampuan untuk membuat ramalan-ramalan pada masa yang akan datang khususnya ramalan perubahan harga.
3. Terjadinya penyelewengan atau pemborosan yang dilakukan oleh pelaksana (pekerja).
4. Dan lain-lain.”<sup>18/</sup>

ad. d). Mengambil tindakan koreksi yang perlu.

Sebagai aktivitas terakhir dalam proses pengendalian adalah pengambilan tindakan koreksi yang perlu terhadap penyimpangan yang terjadi. Hal ini penting menjadi perhatian pimpinan perusahaan sebab tindakan koreksi tersebut harus diambil pada saat yang tepat. Setelah penyebab timbulnya penyimpangan diketahui maka pimpinan perusahaan harus mengambil tindakan koreksi secepat mungkin sehingga tujuan perusahaan dapat direalisasikan dan kerugian dapat dikurangi.

### BAB III

#### PT. PRAMINDO IKAT NUSANTARA

##### A. Gambaran Umum Perusahaan

PT. Pramindo Ikat Nusantara merupakan suatu perusahaan yang berbentuk Perseroan Terbatas dengan status PMA (Penanaman Modal Asing) yang dipercaya pemerintah Indonesia untuk mengembangkan dan mengoperasikan jaringan telekomunikasi di Sumatera dalam rangka Kerjasama Operasi (KSO) dengan PT Telekomunikasi Indonesia (Persero), melalui perjanjian KSO yang ditandatangani tanggal 20 Oktober 1995. PT Pramindo Ikat Nusantara Cabang Medan yang berkedudukan di jalan Imam Bonjol No. 18 Medan sebagai pusat operasional kegiatan perusahaan yang mempunyai kantor pusat di jalan HR Rasuna Said kav 62 Setiabudi Atrium Building Lantai 6 suite 610 Jakarta.

Dalam skema kerjasama operasi tersebut, Pramindo mempunyai dua tugas utama yaitu :

1. Megelola pengoperasian Telkom Divisi Regional 1 Sumatera mulai tahun 1996 sampai dengan tahun 2010.
2. Mengembangkan jumlah satuan sambungan di Sumatera dengan target pembangunan tertentu sampai dengan 31 Maret 1999.

Dengan dukungan teknis, finansial dan tenaga profesional dari perusahaan terkemuka dibidang industri telekomunikasi diantaranya dari perusahaan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

penegang saham menjadi tumpuan keberhasilan PT Pramindo Ikat Nusantara.

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

Hal ini tentu saja tidak dapat diwujudkan bila setiap bidang tidak meningkatkan standar mutu operasional, keunggulan teknis, pengembangan produk dan pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka pihak manajemen PT. Pramindo Ikat Nusantara membuat keputusan dengan menstandarkan setiap unsur kegiatan perusahaan pada sistem manajemen mutu yang memenuhi persyaratan ISO-9000.

### **Struktur Organisasi**

Pembentukan struktur organisasi dalam perusahaan besar merupakan salah satu hal penting yang harus diperhatikan oleh pimpinan perusahaan. Dengan adanya struktur organisasi yang disusun sesuai kebutuhan aktivitas perusahaan, maka segala sesuatunya diharapkan dapat berjalan dengan lancar dan tidak ada kerancuan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab masing-masing departemen.

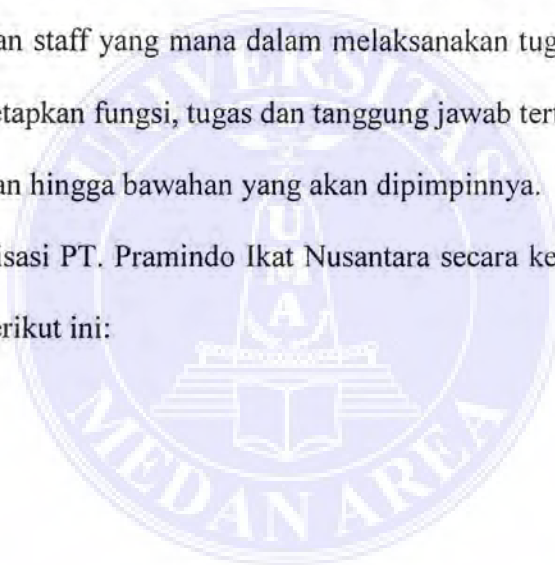
Struktur organisasi dibentuk dengan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab masing masing bidang (departemen) yang ada didalam organisasi, sehingga setiap departemen dapat mengetahui apa yang harus dikerjakannya, kepada siapa ia harus bertanggung jawab maupun fungsi dan tugasnya. Pembentukan struktur organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting untuk menghindari kesimpangsiuran dalam menerima dan melaksanakan tugas dan tanggungjawab setiap departemen didalam organisasi. Dengan demikian dapat

diharapkan kerja sama yang baik di antara bagian-bagian dalam perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Struktur organisasi yang jelas dan tepat diharapkan dapat memudahkan pimpinan untuk mengatur kegiatan perusahaan yang sesuai dengan sasaran perusahaan yang akan dicapai.

PT. Pramindo Ikat Nusantara membentuk struktur organisasi perusahaan dengan sistem garis dan staff yang mana dalam melaksanakan tugasnya pimpinan perusahaan telah menetapkan fungsi, tugas dan tanggung jawab tertentu bagi setiap bagian mulai dari atasan hingga bawahan yang akan dipimpinnya.

Struktur organisasi PT. Pramindo Ikat Nusantara secara keseluruhan dapat dilihat pada gambar berikut ini:





Dari gambar tersebut dapat dilihat bahwa pada struktur organisasi PT. Pramindo Ikat Nusantara terdiri dari beberapa direktur :

1. President Director
2. Managing Director
3. Vice Managing Director
4. Operation Director
5. Finance & Admin. Director

Adapun tugas, wewenang dan tanggung jawab setiap fungsi dalam PT. Pramindo Ikat Nusantara adalah sebagai berikut :

1. Direktur.

Direktur PT. Pramindo Ikat Nusantara Cabang Medan merupakan pimpinan yang memegang kekuasaan tertinggi dalam perusahaan. Direktur ini mempunyai tugas sebagai berikut :

- a. Bertanggungjawab atas kegiatan perusahaan baik secara intern maupun secara ekstern.
- b. Mengawasi semua kegiatan perusahaan secara umum, mengawasi dan membimbing semua divisi maupun departemen sesuai dengan rencana manajemen operasional.
- c. Mengawasi dan menerima laporan hasil kerja tiap-tiap manajer departemen ataupun divisi serta mendengar beberapa pendapat dari kepala divisi maupun manajer departemen dan mengevaluasinya untuk kemajuan

staff. Dalam melaksanakan tugasnya Direktur di bantu oleh Direktur yang dibawahinya, Kepala Divisi maupun Manajer departemen dengan perincian:

- 1) President Director dibantu oleh Managing Director dan Vice Managing Director.
- 2) Managing dan Vice Managing Director dibantu oleh Operation Director dan Finance Administration Director serta mempunyai dewan penasehat yaitu Corporate Affairs Department dan Internal Audit Department.
- 3) Operation Director membawahi GM KSO Unit yang merupakan Kepala Divisi Regional I PT Telkom. Direktur ini juga dibantu oleh Senior Advisor Transformation, DGM Development and Support Division, MIS Department, Internal Communication Departement dan Quality Management Department.
- 4) Finance Administration Director membawahi Legal Department, Strategic Relation Department, Finance and Accounting management Division dan HRMS and HR Management Division.

## 2. Divisi dan Departemen

### a. Divisi mempunyai tugas antara lain:

- 1) Membantu Direktur dalam membuat perencanaan sesuai dengan guide line rencana managemen operasional sesuai dengan fungsinya..
- 2) Membantu menyelenggarakan dan memelihara pengawasan kegiatan pada departemen yang dibawahinya.

- 3) Menganalisa dan mengawasi laporan (progress report/ monthly report) departemen untuk membantu direktur dalam menganalisa kegiatan yang dilakukan departemen.
  - 4) Menerapkan prosedur dan bisnis proses pada masing-masing departemen sesuai dengan standar operating prosedur yang ditetapkan perusahaan.
  - 5) Mengelola departemen seiring dengan adanya perubahan-perubahan peraturan perusahaan, peraturan pemerintah dan menyesuaikannya dengan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001-9004 yang telah dicapai perusahaan.
- b. Departemen mempunyai tugas antara lain.
- 1) Membuat job description departemen dan bawahannya sesuai dengan fungsinya yang mengacu pada rencana manajemen operasional.
  - 2) Membuat perencanaan yang sesuai dengan fungsi masing-masing bagian sekaligus sebagai proses kontrol atas perencanaan tersebut.
  - 3) Mengontrol alur kerja bawahan sesuai dengan job deskripsinya masing-masing.
  - 4) Membimbing, mengarahkan dan kontrol terhadap bawahan agar bekerja sesuai dengan perencanaan dan sasaran masing-masing departemen yang mengacu pada pencapaian target perusahaan.
  - 5) Membuat instruksi kerja dalam menjalankan prosedur yang berlaku di masing-masing departemen sebagai acuan standar kerja.

- 6) Sebagai internal kontrol atas prosedur yang dijalankannya.
- 7) Sebagai sistem informasi bagi divisi ataupun direktur atas operational departmen yang berupa progress report, monthly report ataupun weekly report atas transaksi yang terjadi jika sewaktu-waktu dibutuhkan.

## B. Penyusunan dan Realisasi Anggaran Laba Rugi

PT Pramindo Ikat Nusantara dalam menyusun anggaran berlandaskan strategi bisnis yang berlandaskan visi perusahaan, lingkungan global ekonomi, melihat kekuatan modal yang dimiliki, segmentasi pemasaran produk yang tajam, berdasarkan pertumbuhan dan perbaikan (recovery) perekonomian Indonesia yang menciptakan permintaan potensial atas jasa telekomunikasi dan indikator perkembangan rupiah terhadap US dollar yang semuanya direalisasikan dalam rencana manajemen operasional.

PT. Pramindo Ikat Nusantara menerapkan program priority dalam membuat anggaran. Anggaran yang tercermin dalam rencana manajemen operasional terdiri dari anggaran investasi yaitu perluasan atas jaringan telekomunikasi (JT) dan relokasinya, quality improvement program yang termasuk dalam program operating capital expenditure yang investasinya merupakan sharing antara Pramindo dan PT Telkom, yang kedua yaitu anggaran terhadap biaya operasional perusahaan yang tercermin dalam profit and loss projection. Dalam

rangka pengendalian atas anggaran ini maka perusahaan membuat peraturan pokok

UNIVERSITAS MEDAN AREA  
sebagai berikut

Document Accepted 12/2/24

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

1. Anggaran operasi maupun anggaran investasi disusun untuk jangka waktuopersasional satu tahun.
2. Tahun buku anggaran dimulai pada tanggal 1 Januari dan berakhir 31 Desember tahun berjalan dan biasanya akan diadakan evaluasi terhadap anggaran rugi laba persemester atau perkwartal disesuaikan dengan kebutuhan manajemen.
3. Proses penyusunan rencana manajemen operasional terdiri dari beberapa langkah:

- a. Policy Statement development.

Langkah ini dilakukan oleh Board of Director (BOD), Operational Management Board (OMB) dan Senior Management Team. Dalam hal ini BOD dan OMB akan mengeluarkan garis-garis besar petunjuk atas keadaan yang kira-kira akan terjadi dimasa yang akan datang dibandingkan dengan keadaan yang telah terjadi ditahun sebelumnya sebagai batasan untuk mengklarifikasi kebijakan yang akan diambil. Kebijakan tersebut akan dituangkan dalam corporate policy (kebijakan manajemen) yang akan digunakan sebagai pedoman dalam rangka proses penyusunan rencana manajemen operasional/budget.

- b. Operation and Planning Guideline Meeting.

Berdasarkan kebijakan perusahaan (policy statement), operasional perusahaan dan petunjuk untuk membuat perencanaan (planning) akan

atas biaya-biaya operasional sesuai dengan kebijakan perusahaan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini rencana manajemen operasional akan diproses sesuai dengan kebutuhan fungsional. Hasil dari operation and planning guideline meeting ini akan disosialisasikan keseluruh kepala divisi dan manajer. Kegiatan ini diikuti oleh BOD dan seluruh kepala divisi, kepala kandatel, kepala bidang, dan manajer departemen.

c. Program Preparation.

Setiap kandatel harus menganalisis dan mengevaluasi atas proposal program. Dalam hal ini akan diadakan interaktif diskusi untuk membahas program berdasarkan program prioritas, efisiensi dan efektifitas atas program yang diajukan. Kegiatan ini diikuti oleh seluruh kepala divisi, kepala kandatel, kepala bidang, dan manajer departemen.

d. Review Last Year Programs.

Manajemen akan mereview program tahun sebelumnya, apakah akan ada carry forward program tahun sebelumnya ke tahun yang akan datang dan study banding atas program yang telah disusun sekaligus sebagai bahan review dan konsolidasi atas anggaran yang telah disusun atas masing-masing unit yang terkait. Kegiatan ini dilakukan oleh BOD, OMB (as reviewers) dan seluruh kepala kandatel.

e. RMO/Budget Consolidation.

Manajemen akan menyelesaikan seluruh anggaran yang telah disetujui dan melakukan konsolidasi kedalam rencana manajemen operasional perusahaan. Kegiatan ini dilakukan oleh seluruh budget team.

Proses penyusunan anggaran laba rugi dan biaya perusahaan dilakukan berdasarkan rencana manajemen operasional. Anggaran rugi laba merupakan bagian dari rencana manajemen perusahaan dan disusun berdasarkan budget guideline. Budget guideline merupakan panduan dalam rangka proses pembuatan anggaran yang berisikan elemen-elemen yang harus diperhatikan. Budget guideline tersebut akan didistribusikan keseluruh departemen via software (email). Tiap-tiap departemen akan mengisi budget form dan activity plan. Di PT Pramindo Ikat Nusantara anggaran rugi laba disusun berdasarkan cost elemen (chart of account), department in charge, dan cost center unit tiap-tiap departemen. Budget form dan activity plan untuk seluruh departemen dibawah Operation Directorate dikirim ke Operation Plan and Control (OPC) department untuk direview dan dianalisis ditingkat Operation Directorate (OD) sebelum disetujui. Anggaran untuk seluruh departemen dibawah Finance and Admin Director harus dibawah persetujuan Finance and Admin director. Anggaran yang telah disetujui akan dikonsolidasi oleh divisi Finance and Accounting Management untuk dikonsolidasikan atas seluruh budget tiap-tiap departemen. Hasil konsolidasi tersebut berupa Anggaran Rugi Laba dan Rencana Cash Flow. Anggaran rugi laba dan rencana cash flow akan direview di tingkat corporate dan akan diberikan

persetujuan oleh Board of Directors (BOD). Hasil persetujuan akan didistribusikan ke tiap-tiap departemen sesuai dengan anggaran perdepartemen.

Sesuai dengan tujuannya mengenai anggaran rugi dan laba maka anggaran ini di bagi kedalam:

#### 1. Anggaran Pendapatan

Anggaran pendapatan perusahaan adalah hasil yang diharapkan dapat direalisasi dari penjualan selama setahun. Dalam menetapkan besarnya anggaran pendapatan yang bersumber dari penjualan pulsa telephone, dan jasa telekomunikasi lainnya, perusahaan melakukannya berdasarkan analisis penjualan tahun lalu, jumlah satuan sambungan (SST) yang direncanakan akan selesai dibangun dan dioperasikan, target market, pertumbuhan customer baru, potensial customer berdasarkan survey pemakaian jasa telekomunikasi (demand survey), investasi baru atas sarana dan prasarana infrastruktur telekomunikasi dan kondisi perekonomian masyarakat di Sumatera khususnya.

#### 2. Anggaran Biaya Operasi, Biaya/Pendapatan lainnya dan Anggaran Corporate Tax.

Proses pembuatan anggaran dan aktualisasi biaya operasi dikoordinasikan oleh Finance Department dibawah pengawasan Finance and Accounting Division. Di PT Pramindo Ikat Nusantara biaya operasi merupakan semua biaya yang dikeluarkan dalam rangka membiayai aktivitas operasional perusahaan, termasuk biaya pemeliharaan suatu aktiva tetap dan peralatan milik perusahaan

UNIVERSITAS MEDAN AREA  
serta penggantian bagian-bagian aktiva dan peralatan tersebut untuk

Document Accepted 12/2/24

© 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  
Access From (repository.uma.ac.id)12/2/24



mempertahankan norma-norma teknis yang dengan batasan sesuai dengan standar operasional prosedur aktiva tetap. Begitu pula biaya perolehan aktiva yang lainnya dianggap kurang berarti dan dibawah ketentuan perolehan aktiva tetap sesuai standar operasional prosedur aktiva tetap pada PT Pramindo Ikat Nusantara. Dalam rangka merencanakan dan menyusun anggaran biaya operasi, PT. Pramindo Ikat Nusantara mengklasifikasikannya dalam biaya operasional (operating expenses), pendapatan dan biaya lainnya (others income/expenses), dan corporate tax yang terdiri dari provision for income tax dan deferred tax asset.

a. Anggaran Biaya operasi

berdasarkan jenis biaya atau objek dari pengeluaran biaya tersebut adalah biaya yang di keluarkan untuk keperluan-keperluan sebagai berikut :

1) Biaya yang dikeluarkan untuk pegawai (employee compensation)

Biaya ini adalah biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk penggajian karyawan termasuk tunjangan, perobatan, astek , pension dan employee benefit lainnya.

2) Biaya yang dikeluarkan untuk eksternal seperti biaya representation dan biaya entertainment.

3) Biaya perjalanan dinas

Biaya yang dikeluarkan untuk keperluan perjalanan dinas dalam rangka operasional perusahaan seperti uang transportasi termasuk ticket,

- 4) Biaya promosi, iklan dan rekrutmen pegawai.
- 5) Biaya maintenance aktiva tetap.
- 6) Biaya bahan bakar mobil dan oli mesin.
- 7) Biaya utilities gedung (PLN, PAM,LPG dll)
- 8) Biaya Depresiasi aktiva tetap dan biaya amortisasi aktiva tidak berwujud.
- 9) Biaya telekomunikasi
- 10) Biaya keperluan kantor dan administrasi.
- 11) Biaya sumbangan dan kontribusi
- 12) Biaya profesional  
Biaya ini dikeluarkan oleh perusahaan ke perusahaan jasa profesional diantaranya untuk keperluan audit, lawyer (legal), konsultan pajak, konsultan financial dan lain-lain.
- 13) Biaya pajak, lisensi dan biaya yang dikeluarkan guna kepentingan antara perusahaan dengan pemerintah seperti biaya imigrasi.
- 14) Biaya sewa (sewa gedung,kendaraan, rumah dan lain-lain).
- 15) Biaya bank yang terjadi dalam rangka operasional perusahaan.
- 16) Biaya asuransi.

b. Anggaran pendapatan dan biaya lainnya.

Pendapatan dan biaya lainnya merupakan biaya-biaya atau pendapatan yang terjadi diluar operasi ataupun diluar aktivitas utama perusahaan.

- 1) Pendapatan atas bunga bank
- 2) Pendapatan atas penjualan aktiva tetap.
- 3) Pendapatan lain-lain.
- 4) Biaya bunga pinjaman kepada bank.
- 5) Biaya bunga atas keterlambatan pembayaran dan lainlain.
- 6) Laba/rugi atas mata uang asing akibat perubahan kurs.
- 7) Biaya garansi

c. Anggaran corporate tax

Corporate tax di PT Pramindo dibagi atas:

1) Provision for income tax

Provision for income tax merupakan pajak penghasilan yang diperhitungkan dalam satu periode atas penghasilan kena pajak PT Pramindo Ikat Nusantara sesuai dengan peraturan pajak yang berlaku.

2) Deferred tax assets

Jumlah pajak penghasilan yang dihitung akibat adanya perbedaan temporer atas perhitungan secara akuntansi dan perhitungan secara fiskal atas asset perusahaan dan depresiasi ataupun amortisasinya, dan atas sisa kompensasi kerugian yang boleh diperhitungkan sesuai dengan peraturan perpajakan.

Anggaran tersebut diatas disusun berdasarkan cost center departemen dan dikonsolidasikan menjadi anggaran rugi laba PT Pramindo Ikat nusantara.

UNIVERSITAS MEDAN AREA  
Sistem Informasi Sistemnya kedalam manajemen informasi sistem yang

dimiliki perusahaan. Setiap manajer departemen dibawah koordinasi Finance Department akan melakukan fungsi kontrol atas anggaran masing-masing. Setiap realisasi transaksi yang terjadi akan dimasukkan kedalam sistem. Manajer masing-masing departemen dapat mengontrol antara budget dan realisasi yang terjadi setiap saat. Melalui mekanisme ini fungsi kontrol atas budget dan realisasinya akan dipegang oleh setiap manajer departemen. Anggaran rugi laba dan realisasinya menunjukkan besarnya pendapatan yang akan diperoleh serta besarnya biaya yang dikeluarkan untuk merealisasi tujuan perusahaan. Realisasi anggaran ini dituangkan dalam bentuk laporan yaitu :

#### 1. Budget and Actual per Cost Center Unit

Laporan ini berisi uraian tentang perbandingan antara anggaran dengan realisasinya. Laporan ini dibuat perkwartal ataupun sewaktu-waktu secara periodik sesuai dengan kebutuhan manajemen. Tujuan perbandingan anggaran dan realisasinya untuk mengukur sejauh mana tiap-tiap departemen telah mengeleuarkan dana, apakah realisasi atas anggaran yang tersebut ada penyimpangan (realisasi lebih besar dari anggaran), dan mengapa hal tersebut dapat terjadi ?. Dalam hal ini manajemen juga dapat mereview kembali program yang akan dijalankan dengan anggaran yang tersisa.

#### 2. Analisis Laporan Keuangan

Laporan ini mempunyai bentuk yang sama dengan laporan keuangan yang terdiri dari neraca dan laporan laba rugi. Bentuk laporan anggaran disini tidak

UNIVERSITAS MEDAN AREA  
 dibuat per departemen (per cost center unit) namun secara keseluruhan.

Laporan ini merupakan rangkuman dari laporan keuangan berisikan data laporan keuangan dan anggaran secara total, perbandingan dan prosentasi laporan keuangan tersebut dengan anggaran dan realisasinya.

Anggaran rugi laba PT Pramindo Ikat Nusantara dalam bentuk analisis laporan keuangan dapat dilihat pada tabel berikut ini :



### C. Peranan Anggaran Rugi Sebagai Alat Perencanaan dan Koordinasi

Anggaran merupakan alat perencanaan, pedoman kerja, alat koordinasi dan alat pengawasan. Anggaran rugi laba juga berfungsi sebagai alat perencanaan dan koordinasi, namun bagaimanapun baiknya suatu perencanaan ataupun koordinasi tanpa disertai pengawasan maka kemungkinan besar akan terjadi penyimpangan terhadap tujuan perencanaan. Dengan demikian sangatlah penting peranan perencanaan dan pengawasan dalam mencapai tujuan perusahaan. Anggaran merupakan salah satu alat yang berhasil guna untuk maksud pengawasan aktivitas-aktivitas perusahaan. Anggaran mencakup tujuan-tujuan yang ingin dicapai yaitu tujuan yang dinyatakan dalam standar tertentu, sehingga diharapkan dapat digunakan sebagai dasar pengawasan. Sebagai alat koordinasi anggaran mulai dari proses penyusunan sampai proses eksekusi anggaran melibatkan departemen-departemen yang terkait dalam perusahaan. Manajemen perusahaan dari tingkat tertinggi sampai tingkat terendah juga mengetahui lebih dahulu apa yang direncanakan, bagaimana, kapan dan oleh siapa rencana itu harus dilaksanakan. Pada proses inilah fungsi koordinasi berjalan untuk mencapai keselarasan antara perencanaan dan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Anggaran laba rugi juga berfungsi sebagai alat pembandingan untuk menilai realisasi kegiatan perusahaan. Cara pengawasan dengan anggaran ini adalah dengan membandingkan antara apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, sehingga dapat disimpulkan apakah telah sukses bekerja atau tidak dan sebagai sarana peningkatan kinerja dari

#### D. Peranan Anggaran Laba Rugi Sebagai Alat Pengendalian

Salah satu fungsi manajemen yang harus diperhatikan dan seharusnya dilaksanakan adalah fungsi pengendalian. Pengendalian berperan untuk memastikan apakah pelaksanaan telah berjalan seperti yang telah direncanakan sebelumnya. Keterbatasan waktu dan keterbatasan penulis dalam hal ini maka penulis akan menjelaskan secara terbatas mengenai anggaran laba rugi sebagai alat pengendalian.

Pada PT Pramindo Ikat Nusantara anggaran merupakan salah satu alat yang berhasil guna dalam pengendalian aktivitas perusahaan. Anggaran mencakup suatu tujuan yang diharapkan akan tercapai dan dinyatakan dalam standar tertentu. hal ini dapat digunakan sebagai dasar pengendalian terhadap semua aktivitas perusahaan.

Anggaran laba rugi juga berfungsi sebagai tolok ukur dan alat pembandingan untuk menilai realisasi kegiatan perusahaan. Pengendalian anggaran ini adalah dengan membandingkan antara apa yang hendak dicapai (dianggarkan) dengan realisasi kerja perusahaan, sehingga dapat dianalisis bila ada perbedaan ataupun ada penyimpangan terhadap anggaran. Analisis anggaran ini berguna bagi perusahaan untuk mengetahui sejauh mana kinerja tiap-tiap bagian dalam perusahaan dan dapat mengatasi permasalahan yang terjadi akibat adanya penyimpangan anggaran.

Pengendalian anggaran rugi laba pada PT Pramindo Ikat Nusantara  
UNIVERSITAS MEDAN AREA

didukung dengan membandingkan realisasi dengan anggaran dan

Document Accepted 12/2/24

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

menganalisis perbandingan tersebut. Pada sistem ini, manajer departemen (cost center manager) bertanggung jawab atas penggunaan dan pengendalian anggaran di departemennya masing-masing. Penggunaan dan proses kontrol terhadap anggaran dan realisasinya dapat dimonitoring menggunakan manajemen informasi sistem yang dimiliki perusahaan. Informasi tersebut berisikan anggaran dan realisasinya untuk tiap-tiap departemen dibawah koordinasi bagian keuangan. Anggaran yang diproses akan dieksekusi oleh Finance and Admin Director dan berkoordinasi dengan divisi Finance and Accounting Management dalam hal mereview anggaran. Jika terjadi perbedaan antara anggaran dengan realisasi (realisasi lebih besar dari anggaran), maka Finance Departemen akan melakukan analisis terjadinya penyimpangan tersebut dan mengkonfirmasi langsung kepada departemen yang mengajukan permintaan pengeluaran uang secara terperinci. Divisi Finance and Accounting akan mereview dan melaporkan kepada Finance and Admin Director. Keputusan untuk merevisi anggaran ataupun penolakan permohonan pembayaran karena kelebihan realisasi atas anggaran ditentukan oleh Board of Directors (BOD). Anggaran yang direvisi akan di masukan kedalam manajemen informasi sistem untuk dilakukan perubahan sesuai revisi pada manajemen informasi atas master anggaran. Finance Department akan melakukan pemeriksaan untuk mengeksekusi permohonan pembayaran terhadap anggaran dan dalam hal kelengkapan dan kebenaran atas transaksi dan dokumen pendukung invoice yang dilampirkan dalam form permohonan pembayaran.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian yang telah diuraikan sebelumnya, baik uraian teoritis, hasil penelitian dan analisis, dalam bab terakhir skripsi ini penulis menarik kesimpulan secara umum bahwa Peranan Anggaran Rugi Laba Sebagai Alat Pengendalian Pada PT Pramindo Ikat Nusantara telah berjalan dengan baik dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan alasan sebagai berikut :

1. Struktur organisasi yang disusun perusahaan baik karena dalam perusahaan ini tidak terdapat bagian yang berfungsi ganda. Setiap bagian dalam perusahaan telah bekerja dan bertanggung jawab sesuai dengan fungsi dan tugas yang ditetapkan.
2. Prosedur penyusunan anggaran yang dilakukan perusahaan secara teoritis sudah tepat. Hal ini dapat dilihat dari mekanisme penyusunan anggaran yang dilaksanakan perusahaan, dimana penyusunan anggaran telah melibatkan semua departemen dari berbagai fungsi operasional perusahaan.
3. Prosedur anggaran rugi laba merupakan bagian dari rencana manajemen operasional perusahaan yang sesuai dengan kebijakan perusahaan dan strategi bisnis yang berdasarkan program prioritas.

4. Proses penyusunan anggaran biaya operasional departemen disusun oleh masing-masing departemen, diserahkan kepada divisi keuangan untuk

diperiksa dan disetujui oleh direktur sebelum dikonsolidasi. Pelaksanaan dari anggaran tersebut diserahkan sepenuhnya kepada bagian (departemen) yang menyusunnya. Hal ini diharapkan agar semaksimal mungkin melaksanakan target yang telah disusun sendiri. Keadaan ini menjadikan setiap bagian (departemen) termotivasi untuk meningkatkan kinerja tiap-tiap departemen dan karyawan dapat bekerja sesuai dengan fungsinya.

5. Pelaksanaan pengendalian yang ditetapkan pada perusahaan terhadap setiap kegiatan perusahaan secara teoritis sudah tepat. Setelah perusahaan menetapkan anggaran sebagai pedoman bagi setiap departemen maupun seluruh pegawai untuk melakukan aktivitasnya sesuai dengan perencanaan dan anggaran. Secara periodik tiap-tiap departemen akan membandingkan hasil pelaksanaan dengan anggaran, sehingga dapat segera diketahui sejauh mana perencanaan telah dilaksanakan dan sejauh mana anggaran telah terealisasi.
6. Adanya fungsi review terhadap anggaran dan ralisasinya secara periodik sehingga dapat diadakan koreksi dan perubahan anggaran berdasarkan analisis yang sesuai program prioritas yang dicanangkan perusahaan.
7. Program ISO 9000 dan sistem informasi yang baik mendukung terlaksananya prosedur anggaran dan program yang dicanangkan perusahaan terealisasi dengan baik.

Disamping pelaksanaannya yang telah berjalan dengan baik, masih terdapat beberapa kelemahan antara lain :

## UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 12/2/24

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)12/2/24

1. Tidak semua manajer departemen mensosialisasikan perencanaan (planning and scheduling) dan anggaran departemennya ke seluruh bawahannya. Hal ini sebenarnya sangat berguna bagi karyawan untuk membuat perencanaan dan skedulnya masing-masing bawahan agar sesuai dengan standar perencanaan dan anggaran departemennya.
2. Fungsi kontrol tiap-tiap manajer departemen untuk melakukan pemeriksaan terhadap anggaran dan realisasi biaya-biaya departemennya belum terlaksana secara maksimal.
3. Kesalahan pembebanan biaya (cost center) masih sering terjadi karena kurangnya sosialisasi terhadap biaya-biaya yang menjadi tanggungan satu departemen seperti biaya-biaya kantor, biaya kesejahteraan karyawan, biaya representasi dan biaya sewa gedung. Adanya biaya-biaya yang tidak dianggarkan namun dalam prosesnya harus dilaksanakan dan dibayar seperti biaya-biaya profesional, biaya financial advisor luar negeri dll yang dilakukan oleh komisaris luar negeri dan bank pemberi pinjaman yang sepenuhnya harus ditanggung perusahaan. Hal ini hanya sekali-sekali terjadi namun dengan nilai yang cukup besar sehingga akan memakai anggaran dari pos-pos yang lain.

## B. Saran

1. Anggaran yang telah disetujui sebaiknya disosialisasikan kepada karyawan sehingga karyawan dapat membuat perencanaan (aktivitas) yang tepat dan efisien sesuai dengan tujuan perusahaan.

2. Fungsi kontrol manajer terhadap anggarannya departemennya harus dilaksanakan secara periodik tiap bulannya agar tidak ada kesalahan pemakaian anggaran, menilai efektivitas dan efisiensi terhadap departemennya masing-masing dan meningkatkan kinerja bawahannya sesuai dengan target dan perencanaan yang telah menjadi komitmen.
3. Pelatihan (inhouse training) dan sosialisasi pos-pos biaya yang menjadi tanggungan salah satu departemen dan cost center tiap-tiap departemen terhadap karyawan yang melakukan posting atas realisasi budget perlu ditingkatkan jika perlu diberikan teguran atau sanksi jika sering melakukan kesalahan. Biaya-biaya yang terjadi diluar anggaran akan menyulitkan perencanaan yang telah digariskan. Review terhadap anggaran harus dilakukan, revisi terhadap anggaran karena adanya pengalihan sebagian anggaran dikoordinasikan dengan departemen yang terkait dan dilakukan secara cermat agar anggaran terhadap target laba perusahaan dapat direalisasikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Dearden, Bedford, *Management Control System, Sistem Pengendalian Manajemen*, Terjemahan Agus Maulana, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1996, Edisi Kelima, Cetakan Kedelapan.
- Charles T. Horngren, *Introduction To Management Accounting*, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1984, Fifth Edition,.
- D. Hartanto, *Akuntansi Untuk Usahawan*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI, Jakarta, 1991, Edisi Kelima.
- Gunawan Adi Saputra, Marwan Asri SW., *Anggaran Perusahaan*, Penerbit Fakultas Ekonomi UGM, Yogyakarta, 1996, Edisi Revisi II, Cetakan Kelima,.
- Glenn A. Wesch, *Budgeting Profit Planning and Control, Penyusutan Anggaran Perusahaan, Perencanaan dan Pengendalian Laba*, Terjemahan R.A. Fadli, Tien Kartini Raf., Penerbit Aksara Baru, Jakarta, 1998, Edisi Keempat,.
- James D. Wilson, John Campbell, *Controllershship, The Work of The Managerial Accounting, Tugas Akuntansi Manajemen*, Terjemahan Tjintjin Fenix Tjendra, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1992, Edisi Ketiga, Cetakan Ketiga.
- John J. Bartizal, *Budgeting and Principle, Dasar-dasar dan Prosedur Budget*, Terjemahan Sukanto Reksohadiprojo, Penerbit Tarsito, Bandung, 1983, Cetakan Ketiga.
- M. Munandar, *Budgeting, Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian dan Kerjasama Kerja*, Penerbit Fakultas Ekonomi UGM, Yogyakarta, 1992, Edisi Pertama.
- Robert N. Anthony, *Management Accounting, Akuntansi Untuk Manajemen*, Terjemahan. St. Dianjung, Sungguh Bersaudara, Jakarta, 1992.
- S. Hadibroto, *Masalah Akuntansi*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI, Jakarta, 1984, Buku Satu.
- S. Munawir, *Analisa Laporan Keuangan*, Penerbit Liberty, Yogyakarta, 2002, Edisi keempat, cetakan ke tigabelas.

Winardi, *Asas-Asas Manajemen*, Penerbit Alumni, Bandung, 1993, Edisi Ketujuh.

Ikatan Akuntan Indonesia, *Standar Akuntansi Indonesia*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 1999.

S. Nasution dan M. Thomas, *Buku Penuntun Pembuat Thesis, Skripsi, Disertasi dan Makalah*, , Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta, 1999, Edisi II.

Winarno Surakhmad, *Pengantar Penelitian Ilmiah*, Penerbit Tarsito, Bandung, 1995, Edisi VII.

