



**FUNGSI ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN
DAN PENGENDALIAN LABA PADA PT. (PERSERO)
ANGKASA PURA II BANDARA POLONIA MEDAN**

SKRIPSI

Oleh :

N a m a : SWARNINGSIH

No. Stb. : 97 830 0107



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N
2 0 0 2**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 1/3/24

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

DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR DAN TABEL	viii
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Alasan Pemilihan Judul	1
B. Perumusan Masalah	2
C. Luas dan Tujuan Penelitian	3
D. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data	4
E. Metode Analisis	5
BAB II : LANDASAN TEORETIS	
A. Pengertian Perencanaan dan Pengendalian Laba	7
B. Pengertian Anggaran dan Fungsi Anggaran	7
C. Prosedur Penyusunan Anggaran	8
D. Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Laba	9
E. Analisa Penyimpangan Biaya	11

BAB	III : PT. (PERSERO) ANGKASA PURA II BANDARA	
	POLONIA MEDAN	
	A. Gambaran Umum Perusahaan	34
	B. Prosedur Penyusunan Anggaran	45
	C. Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian	
	Laba	56
	D. Analisa Penyimpangan Biaya	57
BAB	IV : ANALISIS DAN EVALUASI	
	A. Analisis dan Evaluasi Struktur Organisasi	58
	B. Analisis dan Evaluasi Prosedur Penyusunan Anggaran ...	59
	C. Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian	
	Laba	60
	D. Analisis dan Evaluasi Penyimpangan Biaya	61
BAB	V : KESIMPULAN DAN SARAN	
	A. Kesimpulan	62
	B. S a r a n	64

DAFTAR PUSTAKA

L A M P I R A N

BAB I

PENDAHULUAN

A. Alasan Pemilihan Judul

Setiap perusahaan harus mempunyai tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Secara umum tujuan suatu perusahaan adalah untuk mencari laba. Untuk mencari tujuan tersebut maka aktivitas perusahaan harus direncanakan sebaik-baiknya.

Rencana-rencana dibutuhkan untuk memberikan kepada perusahaan prosedur terbaik dan memungkinkan untuk memperoleh dan mengikat sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan, kemajuan dapat dimonitor dan diukur, pengurangan terhadap kemungkinan kesalahan dan akhirnya meningkatkan keberhasilan dalam pencapaian tujuan.

Anggaran sebagai salah satu alat bagi pimpinan perusahaan untuk mengarahkan semua unit yang ada pada perusahaan, sehingga proses pencapaian tujuan akan lebih cepat tercapai. Anggaran yang disusun harus dibuat secara cermat dan hati-hati, agar setiap biaya yang dikeluarkan tepat arah penggunaannya oleh orang yang berwenang dan dapat menghimpun pemborosan, sehingga dapat digunakan sebagai dasar oleh manajemen dalam hal mengambil keputusan.

Dalam suatu perusahaan terdapat berbagai macam anggaran seperti anggaran kas, anggaran penjualan, anggaran persediaan dan lain sebagainya, yang semuanya saling berhubungan erat dimana satu sama lain saling mempengaruhi. Di sisi lain anggaran berkaitan erat dengan akuntansi, yakni akuntansi menyediakan data historis, dimana data historis tersebut akan berguna dalam rangka mengadakan penaksiran untuk dituangkan dalam anggaran. Akuntansi yang disusun secara sistematis dan teratur sangat memudahkan penyusunan anggaran.

Mengingat pentingnya anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian laba secara efektif dan efisien maka penulis merasa tertarik untuk membahas masalah **“FUNGSI ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN LABA PADA PT. (PERSERO) ANGKASA PURA II BANDARA POLONIA MEDAN”**. Dipilihnya PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandara Polonia Medan sebagai objek penelitian karena pihak perusahaan bersedia dijadikan objek penelitian dan penulis dapat dengan mudah memperoleh data dan informasi yang penulis butuhkan dari PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandara Polonia Medan.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis mencoba untuk merumuskan masalahnya dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 1/3/24

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. Bagaimanakah PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandara Polonia Medan menyusun struktur organisasinya, sehingga jelas terlihat batas-batas wewenang dan tanggung jawab yang memudahkan dalam hal pengawasan ?
2. Apakah manajemen PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandara Polonia Medan telah melaksanakan perencanaan terhadap anggaran setiap tahunnya ?
3. Apakah manajemen PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandara Polonia Medan telah menyusun sistem dan prosedur yang mendukung perencanaan dan pengawasan laba ?

C. Luas dan Tujuan Penelitian

Untuk menghindari kesimpangsiuran pembahasan, maka penelitian ini dibatasi hanya menyangkut hal-hal yang erat hubungannya dengan fungsi anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian laba. Dimana dalam penelitian ini data pokok pembahasan yang dipergunakan adalah PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandara Polonia Medan.

Adapun tujuan penulis mengadakan penelitian ini adalah :

1. Untuk mendapatkan gambaran yang jelas mengenai proses penyusunan anggaran, pelaksanaan anggaran serta pengawasan anggaran pada PT.

(Persero) Angkasa Pura II Bandara Polonia Medan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 1/3/24

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)1/3/24

2. Untuk mengetahui sampai seberapa jauh anggaran digunakan sebagai alat untuk mengukur tingkat efisiensi perusahaan di dalam hal pencapaian laba sebagai salah satu tujuan.
3. Mengajukan saran-saran yang perlu agar pimpinan perusahaan/manajemen PT. (Persero) Angkasara Pura II Bandara Polonia Medan dapat memanfaatkan sepenuhnya sistem penganggaran sebagai informasi terhadap kebijaksanaan yang akan dicapai.

D. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan, penulis menggunakan metode penelitian sebagai berikut :

1. Penelitian Kepustakaan (Library Research)

Pada metode ini penulis mengambil data dan informasi yang dibutuhkan dari buku-buku, karya tulis ilmiah dan bahan-bahan lainnya yang ada kaitannya dengan penulisan ini. Data yang diperoleh dari penelitian kepustakaan adalah data sekunder.

2. Penelitian Lapangan (Field Research)

Dengan metode ini penulis langsung mengambil data dan informasi dari objek penelitian yaitu PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandara Polonia Medan. Data yang diperoleh adalah data primer.

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan adalah :

1. Pengamatan (Observation) yaitu mengadakan pengamatan secara langsung pada objek penelitian yaitu PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandara Polonia Medan.
2. Wawancara (Interview) yaitu dengan mengadakan tanya jawab dengan pihak yang berwenang dalam perusahaan untuk memperoleh data dan informasi sesuai dengan materi pembahasan.
3. Datar pertanyaan (Questionnaire) yaitu dengan membuat daftar pertanyaan yang diajukan secara tertulis kepada pimpinan perusahaan yang nantinya akan dijawab oleh pihak perusahaan secara tertulis.

E. Metode Analisis

Untuk menganalisis data dan informasi yang diperoleh penulis menggunakan dua metode analisis yaitu :

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

Dari hasil kedua metode analisis tersebut di atas, penulis akan menarik kesimpulan dan kemudian menyusun dan memberikan saran yang dianggap perlu untuk digunakan dalam mengatasi masalah yang dihadapi perusahaan yaitu PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandara Polonia Medan.



BAB II

LANDASAN TEORETIS

A. Pengertian Perencanaan dan Pengendalian Laba

Perencanaan dalam suatu perusahaan sangat esensial, karena dalam kenyataannya perencanaan memegang peranan penting dibanding dengan fungsi-fungsi manajemen yang lainnya. Fungsi-fungsi seperti pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian serta pengawasan sebenarnya hanya melaksanakan keputusan-keputusan perencanaan.

Pengertian perencanaan sebagaimana dikemukakan oleh T. Hani Handoko adalah : “Pemilihan sekumpulan kegiatan dan pemutusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa”. 1)

Selanjutnya Glenn A. Welsch, Ronald W. Hilton, Paul N. Gordon memberikan pengertian perencanaan sebagai berikut : “Perencanaan merupakan proses pembuatan tujuan perusahaan dan memilih tindakan masa datang untuk mencapainya”. 2)

1) T. Hani Handoko, Manajemen, Edisi Kedua, BPFE, UGM, Yogyakarta, 1997, hal. 77.

2) Glenn A. Welsch, Ronald W. Hilton, Paul N. Gordon, Budgeting, (Penyusunan Anggaran Perusahaan) Perencanaan dan Pengendalian Laba, Edisi Kelima, Bumi Aksara, Jakarta, 1995, hal. 5.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah upaya untuk memilih dan memutuskan sebelumnya apa yang perlu dilakukan, bagaimana, kapan dan siapa yang melakukannya. Perencanaan menjembatani kesenjangan antara keadaan saat sekarang dengan keadaan yang diinginkan pada masa yang akan datang.

Rencana harus diimplementasikan dan selama proses implementasi rencana-rencana mungkin memerlukan modifikasi agar tetap relevan dan berguna. Untuk itu perencanaan harus mempertimbangkan kebutuhan fleksibilitas agar tetap relevan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi.

Perencanaan berhubungan erat dengan pengendalian, dan kedua fungsi ini merupakan hal yang saling mengisi, karena pengendalian hanya dapat dilakukan apabila ada perencanaan.

Pengertian pengendalian menurut Milton dan Adolph Matz yaitu :
“Merupakan usaha sistematis perusahaan, untuk mencapai tujuan dengan cara membandingkan prestasi kerja dengan rencana dan membuat tindakan yang tepat untuk mengoreksi perbedaan yang penting”. 3)

Sedangkan menurut Ikatan Akuntan Indonesia tahun 1999 memberikan definisi pengendalian (control) yaitu :

3) Milton F. Ustry dan Adolph Matz, Cost Accounting Planning and Control, (Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian), Terjemahan Alfonsius dan Wibowo, Edisi Kesepuluh, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1995, hal. 10.

“Kemampuan untuk mengatur kebijakan finansial dan operasional dari suatu perusahaan untuk mendapatkan manfaat dari kegiatan tersebut”. 4)

Dari pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pengendalian merupakan pengukuran dan koreksi terhadap kegiatan para pelaku organisasi untuk menjamin bahwa apa yang telah terlaksana sesuai dengan rencana. Dengan kata lain pengendalian mengukur pelaksanaan kerja atau prestasi dengan membandingkannya dengan rencana, memperlihatkan dimana adanya penyimpangan dan mengadakan tindakan perbaikan atas penyimpangan, guna menjamin pencapaian tujuan.

Pengertian perencanaan laba sebagaimana dikemukakan oleh Matz dan Usry adalah : “Perencanaan laba merupakan rencana kerja yang telah diperhitungkan dengan cermat dimana implikasi keuangannya dinyatakan dalam bentuk proyeksi perhitungan laba rugi, neraca, kas dan modal kerja untuk jangka panjang dan jangka pendek”. 5)

Selanjutnya James D. Wilson dan John B. Campbell memberikan pengertian perencanaan laba sebagai berikut :

4) Ikatan Akuntan Indonesia, Standar Akuntansi Keuangan, Salemba Empat, Jakarta, 1999, hal. 12.1.

5) Matz Adolph, Usry Milton F., Op.Cit., hal. 3.

“Perencanaan laba adalah proses pengembangan rencana terperinci untuk suatu jangka waktu tertentu pada masa yang akan datang dan mengintegrasikan rencana ini menjadi kesatuan yang komprehensif”⁶⁾

Dari kedua pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan laba merupakan rencana kerja yang telah diperhitungkan dengan cermat dimana implikasi keuangannya dinyatakan dalam bentuk proyeksi laba rugi. Unsur dari laba rugi itu sendiri adalah penghasilan dari biaya-biaya sehubungan dengan penghasilan tersebut, sehingga perencanaan laba rugi tidak lain adalah perencanaan penghasilan di satu sisi dan perencanaan biaya-biaya sehubungan dengan penghasilan tersebut pada sisi yang lain.

Pengertian laba menurut Anthony Robert, Dearden dan Norton yaitu : “Laba adalah selisih antara pendapatan dan pengeluaran, sehingga laba juga merupakan ukuran efektivitas dan efisiensi”.⁷⁾

Jadi pengendalian laba merupakan suatu proses dimana manajemen dapat memastikan bahwa laba yang direncanakan dapat dicapai.

6) Wilson, James D. Campbell, Jhon B., Controllership The Work of Managerial Accountants, (Controllership Tugas Akuntan Manajemen), Terjemahan Tjintjin Fenix Tjendera, Edisi Ketiga, Erlangga, Jakarta, 1991, hal. 157.

7) Anthony Robert N. Dearden, Jhon Norton M. Bedford, Management Control System, (Sistem Pengendalian Manajemen), Terjemahan Agus Maulana, Edisi Kelima, Erlangga, Jakarta, 1993, hal. 201.

Pengendalian laba dilakukan dengan jalan mengawasi unsur-unsur laba rugi yaitu mengawasi penghasilan dan biaya-biaya sehubungan dengan penghasilan tersebut.

B. Pengertian Anggaran dan Fungsi Anggaran

1. Pengertian Anggaran

Semakin kompleksnya masalah menyebabkan banyak kegiatan harus dilaksanakan berdasarkan perencanaan yang cermat. Anggaran adalah salah satu bentuk dari berbagai rencana yang mungkin disusun, meskipun tidak setiap rencana dapat disebut anggaran.

Berikut ini penulis mengemukakan pengertian anggaran menurut T. Hani Handoko sebagai berikut : “Anggaran adalah laporan-laporan formal sumber daya keuangan yang disisihkan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu selama periode waktu yang ditetapkan”. 8)

Dari pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa anggaran mencerminkan sasaran, rencana dan program-program organisasi yang dinyatakan dalam bentuk bilangan. Angka-angka perencanaan ini menjadi standar dimana pelaksanaan di waktu yang akan datang diukur.

8) T. Hani Handoko, *Op.Cit.*, hal. 377.

2. Fungsi Anggaran

Menurut Selamat Sinuraya fungsi anggaran adalah sebagai berikut :

- a. Perencanaan
- b. Pengawasan
- c. Pedoman kerja
- d. Koordinasi⁹⁾

Untuk lebih jelasnya mengenai fungsi anggaran ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Perencanaan

Setiap perusahaan memiliki tujuan yaitu untuk mendapatkan profit dalam jumlah yang telah ditargetkan dengan pengorbanan yang telah direncanakan juga. Bertitik tolak dari tujuan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa laba yang diharapkan bukan suatu kebetulan, melainkan melalui perencanaan kerja yang cukup matang. Fungsi perencanaan ini merupakan fungsi utama dari seorang pimpinan di perusahaan. Perencanaan tersebut disusun dalam bentuk angka-angka yang bernilai uang yang sering disebut anggaran.

b. Pengawasan

Pengawasan adalah fungsi kedua dari seorang pimpinan setelah fungsi perencanaan. Pengawasan harus mengikuti perencanaan yang telah ditentukan.

9) Selamat Sinuraya, Cost Accounting, CV. Joehanda, Medan, 1993, hal.

Perencanaan yang baik sekalipun tanpa pengawasan yang baik maka akan sia-sia. Anggaran merupakan alat pengawasan yang baik dalam perusahaan. Pengawasan anggaran ini dapat dilihat dengan membandingkan anggaran dengan keadaan yang sesungguhnya. Dengan perbandingan tersebut maka dapat dilihat seberapa jauh perencanaan telah dicapai dan berapa penyimpangannya, selanjutnya dari penyimpangan tersebut dapat dianalisa apa tindakan yang harus diambil untuk perbaikan di masa yang akan datang.

c. Pedoman kerja

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara cermat, berdasarkan pengalaman masa lalu dan peramalan yang akan datang. Karena penyusunan anggaran penuh dengan ketelitian, maka anggaran dapat menjadi pedoman atau petunjuk bagi pimpinan dan karyawan untuk melaksanakan kegiatannya.

d. Alat Koordinasi

Koordinasi dapat diartikan sebagai suatu tindakan dalam bentuk kerjasama untuk mendapatkan keselarasan dalam tindakan atau bisa juga diartikan sebagai keterpaduan. Anggaran dianggap sebagai alat koordinasi yang ceat, karena semua kegiatan saling berkaitan antara satu dengan yang lain dan diatur dengan baik, sehingga semua bagian dalam perusahaan mampu bekerjasama dalam mencapai tujuan.

C. **Prosedur Penyusunan Anggaran**

Pada dasarnya yang berwenang dan bertanggung jawab atas penyusunan anggaran serta pelaksanaan kegiatan peranggaran lainnya, ada di tangan pimpinan tertinggi perusahaan. Hal ini disebabkan karena pimpinan tertinggi perusahaanlah yang paling berwenang dan bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan perusahaan secara keseluruhan. Namun demikian tugas menyiapkan dan menyusun anggaran serta kegiatan-kegiatan peranggaran lainnya tidak harus ditangani sendiri oleh pimpinan tertinggi perusahaan. Adapun siapa atau bagian apa yang diserahi tugas mempersiapkan dan menyusun anggran tersebut sangat tergantung pada struktur organisasi dari masing-masing perusahaan. Akan tetapi pada garis besarnya tugas mempersiapkan dan menyusun anggaran ini dapat didelegasikan kepada :

- “1. Bagian Administrasi bagi perusahaan yang kecil
- 2. Panitia Budget bagi perusahaan yang besar”. 10)

1. Bagian Administrasi bagi perusahaan yang kecil

Hal ini disebabkan karena bagi perusahaan kecil, kegiatan-kegiatan perusahaan tidak terlalu kompleks, sederhana, dengan ruang lingkup yang terbatas, sehingga tugas penyusunan anggaran dapat diserahkan kepada salah

10) M. Munandar, Budgeting Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja dan Pengawasan Kerja, Edisi Pertama, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1997, hal. 17.

satu bagian saja dari perusahaan yang bersangkutan, dan tidak perlu banyak melibatkan secara aktif seluruh bagian-bagian yang ada di dalam perusahaan. Penunjukan Bagian Administrasi ini (dan bukannya Bagian Pemasaran, Bagian Produksi atau bagian yang lain dalam perusahaan) dilakukan dengan pertimbangan bahwa di Bagian Administrasi inilah terkumpul semua data-data dan informasi yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, baik kegiatan di bidang pemasaran, kegiatan di bidang produksi, kegiatan di bidang pembelanjaan maupun kegiatan di bidang personalia.

Dengan bekal data dan informasi tersebut ditambah dengan data dan informasi dari luar perusahaan (ekstern), bagian administrasi diharapkan lebih mampu menyusun anggaran daripada bagian-bagian lain dalam perusahaan.

2. Panitia budget, 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 mungkin dan tidak mampu lagi untuk menyusun anggaran sendiri tanpa partisipasi secara aktif bagian-bagian lain dalam perusahaan. Oleh sebab itu tugas menyusun budget perlu melibatkan semua unsur yang mewakili semua bagian yang ada dalam perusahaan, yang duduk dalam Panitia Budget. Team penyusun budget ini

biasanya diketuai oleh salah seorang pimpinan perusahaan (misalnya wakil

direktur) dengan anggota-anggota yang mewakili Bagian Pemasaran, Bagian Produksi, Bagian Pembelian serta Bagian Personalia. Di dalam panitia budget inilah diadakan pembahasan-pembahasan tentang rencana-rencana kegiatan yang akan datang, sehingga budget yang tersusun nanti merupakan hasil kesepakatan bersama, sesuai dengan kondisi, fasilitas serta kemampuan masing-masing bagian secara terpadu. Kesepakatan bersama ini sangat penting agar pelaksanaan budget nanti benar-benar didukung oleh seluruh bagian yang ada dalam perusahaan, sehingga memudahkan terciptanya kerjasama yang saling menunjang dan terkoordinasikan dengan baik.

Baik budget yang disusun oleh Bagian Administrasi (perusahaan kecil), maupun yang disusun oleh panitia budget (perusahaan besar), barulah merupakan Rancangan Budget atau Draft Budget (tentative budget). Rancangan budget inilah yang diserahkan kepada pimpinan tertinggi perusahaan untuk disahkan serta ditetapkan sebagai budget yang definitif. Sebelum disahkan oleh pimpinan tertinggi perusahaan, masih dimungkinkan untuk diadakan perubahan-perubahan terhadap rancangan tersebut, dan dimungkinkan pula untuk diadakannya pembahasan-pembahasan antara pimpinan tertinggi perusahaan dengan pihak yang diserahi tugas menyusun rancangan budget tersebut. Setelah disahkan oleh pimpinan tertinggi perusahaan, maka rancangan budget tersebut telah menjadi budget yang definitif, yang akan dijadikan sebagai pedoman kerja sebagai alat pengkoordinasian kerja dan sebagai alat pengawasan kerja.

D. Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Laba

Perencanaan dan pengendalian laba merupakan suatu sistem formal yang terpadu dalam melaksanakan perencanaan, pengkoordinasian dan pertanggung jawaban pengawasan dari manajemen. Welsch mendefinisikannya sebagai berikut : “Istilah perencanaan dan pengendalian laba menyeluruh adalah sebagai suatu rancangan sistematis dan formal untuk mencapai perencanaan, pengkoordinasian dan pengawasan tanggung jawab manajemen”. 11)

Istilah perencanaan dan pengendalian laba ataupun perencanaan dan pengawasan laba tersebut menyangkut penerapan dan pengembangan konsep :

1. Tujuan-tujuan perusahaan untuk jangka panjang.
2. Rincian sasaran perusahaan.
3. Suatu rencana laba jangka panjang yang dikembangkan dalam batas-batas yang luas.
4. Suatu rencana laba jangka pendek yang dirinci menurut tanggung jawab dari masing-masing bagian bersangkutan (divisi, produk dan proyek).
5. Suatu sistem laporan berkala yang dirinci menurut tanggung jawab yang dibebankan.
6. Prosedur-prosedur tindak lanjut.

11) Glenn A. Welsch, Penyusunan Anggaran Perusahaan (Budgeting), Perencanaan dan Pengendalian Laba, Edisi Keempat, Terjemahan R.A. Fadly dan Tien Kartini Raf. Aksara Baru, Jakarta, 1990, hal. 4.

Dalam melaksanakan perencanaan dan pengendalian laba, perlu diperhatikan beberapa syarat yaitu perencanaan dan pengendalian laba itu harus realistis, luwes dan kontinue.

Fungsi pengendalian semakin lama semakin penting karena semua orang telah menyadari bahwa perencanaan tanpa diikuti oleh pengendalian merupakan pekerjaan yang sia-sia. Bagaimanapun baiknya suatu perencanaan tidak akan mencapai tujuan tanpa ada pengawasan yang baik. Anggaran merupakan alat pengawasan yang sangat baik. Aspek pengawasan anggaran itu dapat dilihat dengan :

- a. Membandingkan anggaran dengan keadaan sesungguhnya.
- b. Bila ada perbedaan-perbedaan antara realiasi dengan anggaran sebaiknya dirangkum dalam sebuah laporan pelaksanaan.
- c. Harus diadakan suatu analisis terhadap perbedaan-perbedaan itu. Perbedaan-perbedaan tersebut ada dua yaitu :
 1. Perbedaan yang menguntungkan (Vaforable variance), terjadi apabila saldo kas yang aktual lebih besar dari saldo kas yang dianggarkan.
 2. Perbedaan yang tidak menguntungkan (Unvaforable variance), terjadi apabila saldo kas yang aktual lebih kecil dari saldo kas yang dianggarkan.
- d. Menentukan sebab-sebab yang menimbulkan perbedaan-perbedaan tersebut dan mempertimbangkan alternatif-alternatif pemecahannya.

- e. Memilih salah satu alternatif pemecahan yang terbaik serta menerapkan alternatif pemecahan tersebut sebagai tindakan perbaikan dari penyimpangan terjadi.
- f. Tindak lanjut untuk menilai efektivitas tindakan koreksi dan informasi timbal balik pada proses perencanaan untuk memperbaiki penyusunan di masa yang akan datang.

Di saat menggunakan anggaran sebagai alat atau teknik pengawasan dan penilaian prestasi, langkah-langkah berikut ini perlu untuk dipertimbangkan :

1. Menyajikan daftar anggaran.
2. Mencatat hasil/prestasi aktual yang diperoleh.
3. Membandingkan periode diantara anggaran dan hasil yang aktual tersebut untuk menemukan varians yang menguntungkan atau tidak menguntungkan.
4. Mencari penyebab dari varians (penyimpangan) tersebut.
5. Mengelompokkan varians tersebut ke dalam bagian yang dapat diawasi dan tidak dapat diawasi sebagai dasar menemukan penyebabnya.
6. Menetapkan sejumlah imbalan ataupun hukuman kepada orang ataupun bagian sebagai kibat varians yang menguntungkan ataupun tidak menguntungkan.
7. Jika memungkinkan melakukan revisi (perubahan) atas standar atau anggaran dalam rangka menghadapi perubahan-perubahan lingkungan.

Hubungan antara perencanaan dan pengawasan dalam masalah anggaran ini dapat dikatakan mempunyai suatu kaitan yang sangat erat. Dimana anggaran yang dibuat adalah merupakan suatu rencana yang akan dicapai oleh perusahaan dan anggaran tersebut dipakai oleh perusahaan sebagai alat pengawasan dalam menilai hasil kerja yang telah dicapai oleh perusahaan tersebut. Jadi ringkasnya dapat dikatakan bahwa anggaran tersebut dibuat sebagai alat perencanaan sekaligus alat pengawasan di perusahaan.

E. Analisa Penyimpangan Biaya

Mulyadi, menyatakan bahwa : “Penyimpangan biaya sesungguhnya dari biaya standar disebut selisih (variance)”.¹²⁾

Dari pengertian ini, dapat dijelaskan bahwa penyimpangan merupakan selisih antara anggaran dengan realisasi yang dilakukan.

Sebelum membahas mengenai analisa penyimpangan terlebih dahulu kita membahas mengenai standard cost. Menurut Sinuraya kebaikan standard cost adalah :

- “1. Memudahkan pengawasan biaya.
2. Memudahkan penyusunan budget.
3. Memudahkan penilaian persediaan”.¹³⁾

12) Mulyadi, Akuntansi Biaya, Edisi Kelima, Cetakan Kedua, BPFE STIE-YKPN, Yogyakarta, 1991, hal. 424.

UNIVERSITAS MEDAN AREA, Op.Cit., hal. 164.

Dengan menggunakan standard cost, maka akan memudahkan pengawasan dalam pelaksanaan budget, dengan jalan membandingkan anggaran dengan biaya yang sesungguhnya (actual cost). Selisih antara actual cost dengan standard cost disebut dengan cost variance.

Cost variance dapat dibedakan menjadi dua bagian yaitu :

1. Favourable cost variance : adalah selisih penyimpangan biaya yang menimbulkan keuntungan, dimana standard cost lebih besar dari actual cost.
2. Unfavourable cost variance : adalah selisih penyimpangan biaya yang menimbulkan kerugian, dimana standard cost lebih kecil dari actual cost.

Didalam rangka tindakan perbaikan pada masa yang akan datang, cost variance tersebut perlu dianalisa, sehingga dapat ditetapkan apa yang menyebabkan penyimpangan tersebut. Dengan mengetahui penyebabnya, maka akan dapat diputuskan apa yang harus diperbaiki. Dalam keadaan apapun baik favourable maupun unfavourable keduanya harus dianalisa.

Dalam keadaan favourable, bukan berarti perusahaan sudah memperoleh keuntungan, tetapi mungkin saja karena harga standar yang ditetapkan terlalu tinggi, bukan karena perusahaan berhasil menekan pemborosan. Sebaliknya keadaan unfavourable tidak selamanya merugikan perusahaan, karena terjadinya pemborosan atau para staf yang bekerja dengan setengah hati, tetapi kemungkinan karena standard cost yang ditetapkan terlalu rendah.

Jadi tindakan perbaikan yang dapat diambil dapat berupa perbaikan atau revisi terhadap standard cost, dapat pula tindakan perbaikan sistem bekerja dan lain sebagainya.

Jenis penyimpangan biaya dapat dibagi menjadi beberapa bagian, yaitu sebagai berikut :

1. Selisih biaya bahan baku ini, manajemen perusahaan dapat memperoleh informasi yang berguna untuk mengambil keputusan tentang perbedaan anggaran biaya bahan baku dengan realisasinya di perusahaan, yang berupa :

a. Selisih kuantitas bahan baku (material quantity variance)

Yaitu selisih antara pemakaian bahan yang distandarkan oleh perusahaan dengan pemakaian yang sesungguhnya yang kemudian dikalikan dengan harga yang telah distandarkan. Rumusnya dapat dilihat sebagai berikut :

$$\text{Selisih Kuantitas (SK)} = (\text{Kuantitas standar} - \text{Kuantitas sesungguhnya}) \times \text{Harga standar.}$$

b. Selisih harga bahan baku (material price variance)

Selisih harga bahan baku ini memiliki dua jenis yaitu :

1) Selisih harga beli bahan baku (material purchase price variance)

Yaitu selisih harga beli yang sesungguhnya dengan harga beli standar dikalikan dengan kuantitas pembelian yang sesungguhnya.

Selisih Harga Beli (SHB) = (Harga beli standar – Harga beli sesungguhnya) x Kuantitas pembelian yang sesungguhnya.

2) Selisih harga pemakaian bahan (material usage price variance)

Yaitu selisih antara harga pemakaian yang sesungguhnya dengan harga pemakaian standar dikalikan dengan kuantitas pemakaian yang sesungguhnya. Rumusnya adalah sebagai berikut :

Selisih Harga Pemakaian bahan (SHP) = (Harga standar – Harga sesungguhnya) x Kuantitas pemakaian yang sesungguhnya).

2. Selisih biaya pabrikasi tidak langsung (overhead cost variance)

Untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan penyimpangan biaya pabrikasi tidak langsung harus dianalisa dengan menggunakan tiga metode, yaitu :

- a. Metode dua selisih
- b. Metode tiga selisih
- c. Metode empat selisih.

Perhitungan tarif biaya pabrikasi tidak langsung menggunakan kapasitas normal, sedangkan pembebanan biaya pabrikasi tidak langsung kepada produk menggunakan kapasitas yang sesungguhnya dicapai. Bila dalam perusahaan menggunakan biaya standar, analisa selisih biaya pabrikasi tidak langsung dipengaruhi oleh kapasitas standar. Untuk lebih jelasnya lagi, maka dapat kita

a. Metode dua selisih

Dalam metode dua selisih ini, penyimpangan biaya pabrikasi tidak langsung dibedakan menjadi dua bagian yaitu :

1. Selisih biaya terkendali (controlable variance) yaitu perbedaan biaya pabrikasi tidak langsung yang sesungguhnya dengan biaya pabrikasi tidak langsung yang dianggarkan pada kapasitas standar.
2. Selisih volume (volume variance) yaitu perbedaan antara biaya pabrikasi tidak langsung yang dianggarkan pada jam kerja standar dengan biaya pabrikasi tidak langsung yang dibebankan pada produk atau kapasitas standar dengan tarif upah standar.

b. Metode tiga selisih

Metode tiga selisih ini dibedakan atas tiga jenis, yaitu :

1. Selisih pengeluaran (spending variance) yaitu perbedaan biaya pabrikasi tidak langsung yang sesungguhnya dengan biaya pabrikasi tidak langsung yang dianggarkan pada kapasitas yang sesungguhnya.
2. Selisih kapasitas (idle capacity variance) yaitu perbedaan antara biaya pabrikasi tidak langsung yang dianggarkan pada kapasitas yang sesungguhnya dengan biaya pabrikasi tidak langsung yang dibebankan pada produk pada kapasitas sesungguhnya dengan tarif standar.
3. Selisih efisiensi (efficiency variance) yaitu tarif biaya pabrikasi tidak langsung sesungguhnya dikalikan dengan selisih antara kapasitas standar dengan kapasitas yang sesungguhnya.

c. Metode empat selisih

Dalam metode empat selisih ini, yang dipergunakan adalah metode tiga selisih hanya saja metode efisiensi dipecah menjadi selisih efisiensi variabel (*variable efficiency variance*) dan selisih efisiensi tetap (*fixed efficiency variance*).

Selisih efisiensi variabel yaitu tarif biaya pabrikasi tidak langsung variabel sesungguhnya dikalikan dengan selisih antara kapasitas standar dengan kapasitas yang sesungguhnya.

Selisih efisiensi tetap yaitu tarif biaya pabrikasi tidak langsung tetap, sesungguhnya dikalikan dengan selisih antara kapasitas standar dengan kapasitas yang sesungguhnya.

3. Selisih biaya tenaga kerja langsung (*labor cost variace*)

Selisih biaya ini terjadi karena adanya perbedaan anggaran dengan biaya tenaga kerja yang sesungguhnya. Selisih ini dapat dianalisa dengan dua cara yaitu sebagai berikut :

- a. Selisih tarif upah (*labor rate variance*), yaitu perbedaan tarif upah yang sesungguhnya dengan tarif upah standar dikalikan dengan jam kerja aktual. Rumusannya dapat dilihat sebagai berikut :

Selisih tarif upah = (Tarif upah standar – Tarif upah yang sesungguhnya) x jam kerja sesungguhnya.

- b. Selisih efisiensi upah (labor time variance), yaitu perbedaan antara jam kerja aktual dengan jam kerja standar dikalikan dengan tarif upah standar.

Rumusannya dapat dilihat sebagai berikut :

$$\text{Selisih efisiensi upah} = (\text{Jam kerja standar} - \text{Jam kerja sesungguhnya}) \times \text{Tarif upah standar.}$$

Disamping penyimpangan biaya masih ada lagi penyimpangan lainnya, yakni penyimpangan laba kotor (gross profit) dan penyimpangan biaya operasi.

- 1. Penyimpangan laba rugi

Menurut Selamat Sinuraya, penyebab utama terjadinya penyimpangan

laba rugi yakni :

- “a. Sales price variance
- b. Sales volume variance
- c. Cost variance”. 14)

- a. Sales price variance merupakan penyimpangan laba rugi yang disebabkan oleh adanya perbedaan antara harga jual per unit yang sesungguhnya dengan harga jual per unit yang telah direncanakan.
- b. Sales volume variance merupakan penyimpangan laba rugi yang disebabkan oleh adanya perbedaan antara jumlah rencana penjualan dengan jumlah penjualan yang sesungguhnya.

- c. Cost variance, metode ini lebih dikenal dengan cost of goods sold variance merupakan penyimpangan antara cost of goods sold yang sesungguhnya dengan cost of goods sold yang direncanakan.

Hal ini disebabkan oleh perubahan harga dan perubahan volume penjualan.

2. Penyimpangan biaya operasi

Penyimpangan ini terjadi jika pengeluaran yang sesungguhnya berbeda dengan pengeluaran yang telah dianggarkan. Pengawasannya yaitu menganalisa penyimpangan yang terjadi.

Dari hasil analisa tersebut dapat dinilai apakah biaya-biaya atau pengeluaran itu telah dikeluarkan sesuai dengan rencana, serta apakah pengeluaran tersebut cukup efisien dalam hubungannya dengan pelaksanaan kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuan. Jadi pengawasan terhadap biaya operasi lebih ditekankan pada aspek efisiensi dan efektivitas perusahaan dalam hal mengeluarkan biaya.

BAB III

PT. (PERSERO) ANGKASA PURA II BANDAR UDARA

POLONIA MEDAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. (Persero) Angkasa Pura adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 33 tanggal 15 November 1962 dengan nama Perusahaan Negara (PN) Angkasa Pura Kemayoran, selanjutnya disebut PN Kemayoran Bandar Udara Kemayoran adalah tonggak berdirinya PT. (Persero) Angkasa Pura I.

Pada dasawarsa pertama PN Angkasa Pura telah mengalami kemajuan yang pesat baik dalam penambahan unit-unit operasional penerbangan, organisasi dan manajemen serta peningkatan pelayanan jasa perhubungan udara. Sesuai dengan peningkatan tersebut, maka tanggal 10 Januari 1974 pemerintah melalui Surat Keputusan Menteri Perhubungan Nomor KM/2/5/PHB tahun 1974 melimpahkan pengelolaan bandar udara Halim Perdanakusuma kepada PN Angkasa Pura.

Untuk menanggulangi peningkatan lalu lintas udara yang sangat mendesak di Jakarta maupun di daerah-daerah serta peningkatan pelayanan penyelenggaraan angkutan udara yang mempunyai fungsi vital sebagai prasarana

pembangunan bandar udara yang mampu memberikan pelayanan yang lebih memadai, maka berdasarkan pertimbangan tersebut di atas dan berdasarkan UU No. 9 tahun 1969 pasal 2 ayat 2 tentang Perusahaan Umum, maka pemerintah melalui Peraturan Pemerintah tanggal 21 Oktober 1974 menetapkan perubahan bentuk usaha “PN” menjadi “Perum” yang selanjutnya disebut Perum Angkasa Pura.

Sampai awal tahun 1985, Jakarta dilayani oleh dua bandar udara, Bandar Udara Kemayoran untuk penerbangan domestik dan Bandar Udara Halim Perdanakusuma untuk penerbangan internasional. Namun dirasakan dalam jangka waktu yang tidak berapa lama, kedua bandar udara tersebut tidak akan mampu menampung arus lalu lintas penerbangan di Jakarta. Oleh karena itu maka dirancanglah pembangunan bandar udara baru. Pembangunannya dimulai pada bulan Desember 1980 dan selesai pada bulan Desember 1984. Bandar udara ini bernama Bandar Udara Internasional Jakarta Cengkareng.

Dengan selesainya pembangunan tersebut, pemerintah pada tanggal 13 Agustus 1984 berdasarkan PP No. 20/1984 membentuk suatu badan usaha “Perum Pelabuhan Udara Internasional Jakarta Cengkareng” untuk mengelola bandar udara tersebut. Pengoperasian secara penuh Pelabuhan Udara Jakarta Cengkareng dan pengalihan pengelolaan Bandar Udara Halim Perdanakusuma dari Perum Angkasa Pura ke Perum Pelabuhan Udara Jakarta Cengkareng

dilaksanakan tanggal 1 April 1985, dilanjutkan dengan penutupan Bandar Udara

Kemayoran. Dan pada tahun itu Perum Angkasa Pura bertanggung jawab atas pengelolaan bandar udara di luar Jakarta, termasuk diantaranya Bandar Udara Polonia.

Berdasarkan Keputusan Presiden No. 54/1985 nama Pelabuhan Udara Internasional Jakarta Cengkareng diganti menjadi “Perum Angkasa Pura II” sesuai dengan PP No. 26 tahun 1986. Pada peraturan tersebut disebutkan juga disamping mengelola Bandar Udara Internasional Jakarta Soekarno – Hatta, Perum Angkasa Pura II juga mengelola Bandar Udara Halim Perdanakusuma.

Sedangkan pada Peraturan Pemerintah No. 25 tahun 1986 Perum Angkasa Pura diganti menjadi Perum Angkasa Pura I, “sehingga Perum Angkasa Pura Poloni” menjadi “Perum Angkasa Pura I Bandar Udara Polonia”.

Pada Peraturan Pemerintah No. 14/1992 tanggal 17 Maret 1992, Perum diubah menjadi Perusahaan Perseroan (PT. Persero) sehingga Perum Angkasa Pura I Bandar Udara Polonia menjadi “PT. (Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Polonia”.

Kemudian dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas bandar udara, maka didasarkan pada wilayah operasi pelayanan penerbangan ditetapkan kebijaksanaan mengenai pembagian wilayah usaha :

- a. PT. (Persero) Angkasa Pura I mengelola bandar udara di wilayah

- b. PT. (Persero) Angkasa Pura II mengelola bandar udara di wilayah Barat.

Bandar Udara Polonia yang berada di wilayah Barat yang sebelumnya dikelola oleh PT. (Persero) Angkasa Pura I berdasarkan Surat Keputusan Menteri Perhubungan No. B.407/AU.001/MPH tanggal 22 September 1993 telah diusulkan untuk dialihkan pengelolaannya kepada PT. (Persero) Angkasa Pura II terhitung tanggal 1 Januari 1994.

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan RI No. 8-33/MK.016/1994 tanggal 22 Januari 1994, PT. (Persero) Angkasa Pura I menyerahkan pengoperasian dan pemilikan Bandar Udara Polonia kepada PT. (Persero) Angkasa Pura II, meliputi :

- a. Pengusahaan Bandar Udara Polonia Medan disesuaikan dengan tugas dan fungsinya dalam lingkungan terbatas.
- b. Pemilikan atas seluruh kekayaan PT. (Persero) Angkasa Pura I yang berupa aktiva tetap dan barang persediaan Bandar Udara Polonia Medan.
- c. Pembinaan para pegawai ditugaskan pada Bandar Udara Polonia.
- d. Semua piutang dan pendapatan yang diperoleh serta biaya yang dikeluarkan untuk pengoperasian Bandar Udara Polonia setelah tanggal 31 Desember 1993 menjadi tanggung jawab PT. (Persero) Angkasa Pura II.

Bandar Udara Polonia Medan untuk pertama kalinya dibangun oleh pemerintah Hindia Belanda pada tahun 1936 dengan landasan pacu sepanjang

UNIVERSITAS MEDAN AREA

600 meter yang terletak pada 10 – 20 (maksudnya 100 U dan 280 S). Pada tahun 1948 kembali dibeli oleh pemerintah Hindia Belanda setelah dikuasai sekutu dari tahun 1946 dan landasan pacu diperpanjang menjadi 1000 meter, dan pada tahun 1949 oleh pemerintah Hindia Belanda kembali diperpanjang menjadi 1200 meter. Pada tahun 1950 bandar udara ini dikelola oleh TNI-AU dan landasan kembali diperpanjang menjadi 1800 meter dengan lebar 45 meter. Pada saat sekarang ini landasan telah menjadi 2900 meter dengan lebar 45 meter.

2. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

Organisasi merupakan suatu wadah yang digunakan oleh perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penyusunan struktur organisasi merupakan awal pekerjaan sebelum melaksanakan kegiatan/aktivitas suatu perusahaan. Oleh sebab itu rancangan organisasi yang disusun haruslah berdasarkan sasaran yang hendak dicapai oleh perusahaan tersebut. Rancangan organisasi yang dihasilkan tersebut diwujudkan dalam bentuk struktur organisasi.

Struktur organisasi yang digunakan oleh perusahaan haruslah disesuaikan dengan ukuran perusahaan tersebut. Hal ini berhubungan dengan kualitas dan kuantitas tenaga kerja yang ada di perusahaan tersebut. Struktur organisasi juga didasarkan kepada hasil pemikiran dan pertimbangan atas sifat usaha perusahaan, bentuk organisasi yang sedang berjalan serta mengolah informasi

dari sifat inti perusahaan. Demikian pula halnya dengan PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandar Udara Polonia Medan yang merupakan cabang dari PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandar Udara Polonia Medan yang merupakan cabang dari PT. (Persero) Angkasa Pura II yang berpusat di Jakarta, dimana ketentuan dan tugas-tugas pokok dari PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandar Udara Polonia Medan ditetapkan oleh Direksi PT. (Persero) Angkasa Pura II yang berkedudukan di Jakarta.

Menurut Keputusan Direksi PT. (Persero) Angkasa Pura II No. 471/OM.00/1998 AP II, yang ditetapkan tanggal 4 September 1998 di Tangerang tentang organisasi dan tata kerja kantor cabang PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandar Udara Polonia Medan, ditetapkan bahwa bentuk organisasi adalah tetap yaitu berbentuk garis dan staff seperti pada saat di bawah pengelolaan PT. (Persero) Angkasa Pura I. Demikian pula segala peraturan, sistem dan prosedur baik teknis maupun administratif yang telah ada dinyatakan tetap berlaku.

Adapun struktur organisasi pada PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandar Udara Polonia Medan adalah :

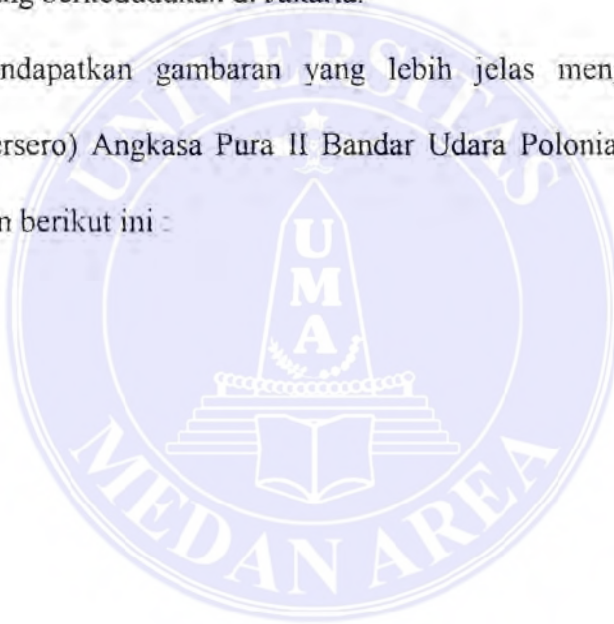
- a. Kepala Cabang
- b. Kelompok Petugas Charge/Officer In Charge (OIC)
- c. Divisi Operasi Lalu Lintas Udara (LLU)
- d. Divisi Pelayanan Operasi Bandar Udara

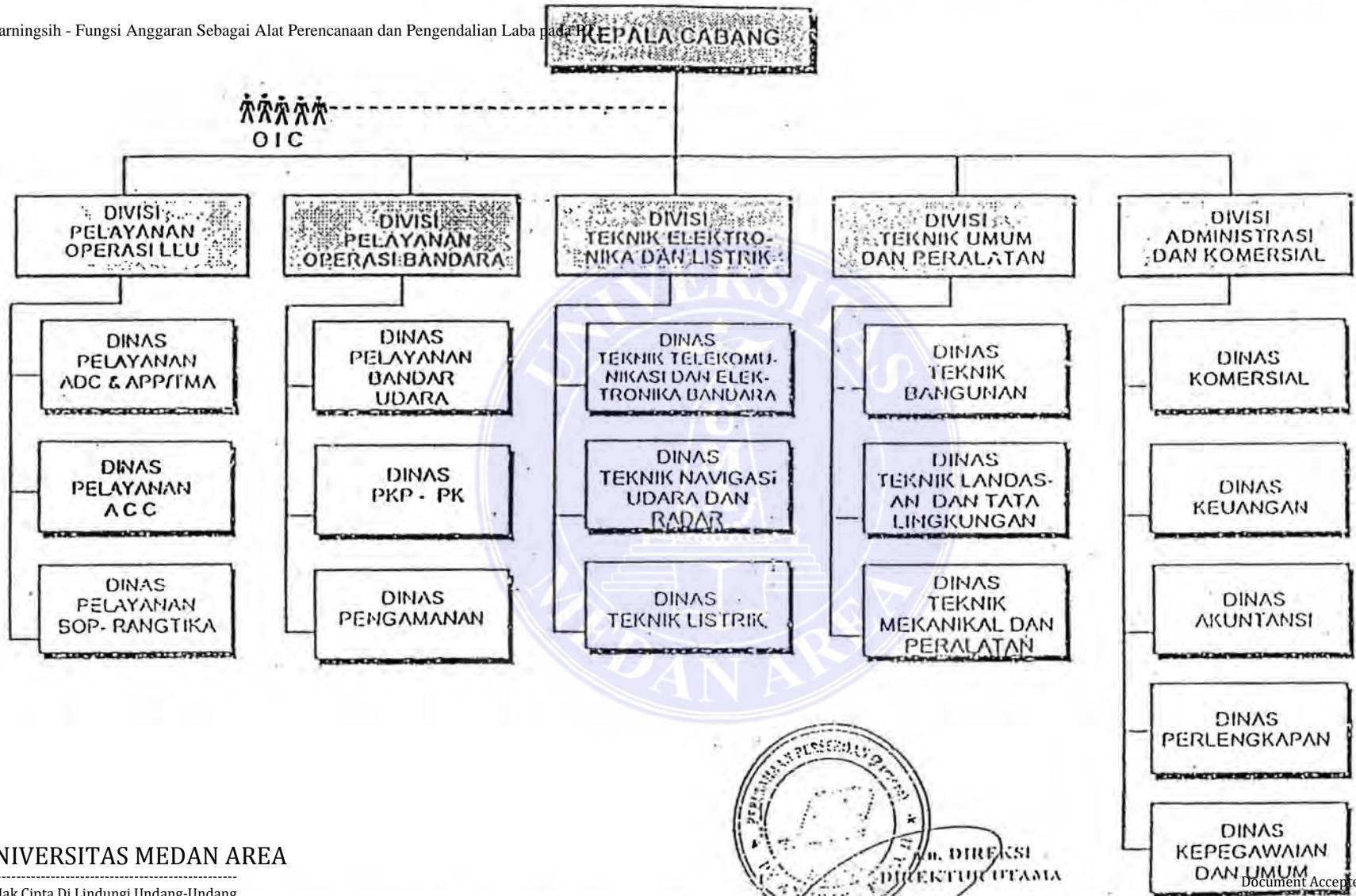
e. Divisi Teknik Elektronika dan Listrik

- f. Divisi Teknik Umum dan Peralatan
- g. Divisi Administrasi dan Komersial.

Sebagai pemegang wewenang tertinggi PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandar Udara Polonia Medan adalah Kepala Cabang yang bertanggungjawab terhadap keseluruhan kegiatan usaha/operasi cabang kepala Direksi PT. (Persero) Angkasa Pura II yang berkedudukan di Jakarta.

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai struktur organisasi PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandar Udara Polonia Medan dapat dilihat dalam bagan berikut ini :





UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Sumber: PT (Persero) Angkasa Pura II Bandara Udara Polonia Medan.

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


 M. DIREKSI
 DIREKTUR UTAMA

 MISKUL FIRDAUS, SE.

Document Accepted 1/3/24

Secara garis besar, berdasarkan bagan struktur organisasi pada PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandar Udara Polonia Medan maka berikut akan diuraikan tugas dan tanggung jawab masing-masing unsur tersebut :

a. Kepala Cabang

- 1) Menyelenggarakan kesiapan sarana maupun prasarana dan pelaksanaan kegiatan serta pengendalian jasa kebandarudaraan dan keselamatan penerbangan sesuai dengan pedoman dan kebijakan yang digariskan direksi.
- 2) Menyelenggarakan pengelolaan, pengendalian, pelayanan, jasa bandar udara serta keselamatan penerbangan sesuai dengan pedoman dan kebijakan yang digariskan direksi.
- 3) Menyelenggarakan pengendalian dan kegiatan administrasi sesuai dengan pedoman dan kebijakan direksi.
- 4) Menyelenggarakan pembinaan, pengembangan dan peningkatan sumber daya manusia.
- 5) Menyelenggarakan penyediaan, pengelolaan kegiatan usaha lain yang berhubungan dengan jasa kebandarudaraan.

b. Kelompok Petugas Operasi (Officer In Charge/OIC)

- 1) Pengkoordinasian pengawasan penerbangan berjadwal dan tingkat berjadual di bandar udara.

- 2) Pengkoordinasian pengawasan pelaksanaan kegiatan atau pekerjaan baik di daerah sisi udara (air side) dan sisi darat (land side) agar tidak mengganggu pelayanan operasional bandar udara atau penerbangan.
- 3) Pengkoordinasian upaya-upaya agar peralatan dan fasilitas operasional bandar udara berfungsi semaksimal mungkin.
- 4) Pelaksanaan tugas sebagai penghubung (lisence officer) bagi kepentingan instansi pemerintah dan perusahaan di bandar udara yang berkaitan dengan kegiatan bandar udara.
- 5) Pengkoordinasian pada tugas-tugas keprotokolan di bandar udara pelayanan pengguna VIP dan CIP Room dan penerimaan keluhan dari pengguna jasa bandar udara.
- 6) Pengkoordinasian penagihan Jasa Pelayanan Pendaratan, Penempatan dan Penyimpanan Pesawat Udara (JP4U) bagi pesawat-pesawat udara tidak berjadwal mendarat di bandar udara.
- 7) Pengkoordinasian pada Pelayanan Darat (Ground Handling) penerbangan tidak berjadwal, dalam hal belum ada agen resmi yang melayaninya.
- 8) Pelaksanaan pelayanan pemberian pas masuk Non Public Area (NPA) dan Restricted Public Area (RPA), penerimaan pembayaran pas masuk serta pembayaran jasa pelayanan lainnya yang karena satu hal tidak dapat dilaksanakan di Kantor Kas Bandara.

- 9) Pelaksanaan tindakan pendahuluan jika terjadi kerusakan peralatan/fasilitas yang disebabkan oleh pemakaian jasa bandar udara.
- 10) Pelaksanaan tugas-tugas operasional dengan instansi-instansi sesuai ketentuan yang berlaku.

c. Divisi Operasi Lalu Lintas Udara (LLU)

- 1) Mengorganisasikan dan menggerakkan pelaksanaan pelayanan operasi lalu lintas udara dalam menyelenggarakan pemanduan lalu lintas udara, kegiatan pencarian dan pertolongan kecelakaan penerbangan, pengelolaan dan pelayanan data informasi aeronautika dalam mendukung keselamatan dan kelancaran operasi penerbangan.
- 2) Mengkoordinasikan teknis penyelenggaraan operasi lalu lintas udara dengan devisi maupun unit pelaksanaan teknis terkait.
- 3) Mengawasi dan mengendalikan tertib pelaksanaan operasi lalu lintas udara dan tertib pengolahan administrasi divisi.

Untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut, maka Divisi Lalu Lintas Udara (LLU) membawahi dinas-dinas antara lain :

a) Dinas Pelayanan Area Control (ACC)

- 1) Merencanakan dan mengkoordinir kebutuhan alat bantu pendaratan, navigasi, telekomunikasi dan lain-lain sesuai standar keselamatan

- 2) Meneliti, mengevaluasi dan mempersiapkan laporan awal bila terjadi kecelakaan penerbangan.
- 3) Melaksanakan prosedur kerja dan prosedur operasional sesuai kebutuhan untuk meningkatkan mutu pelayanan lalu lintas udara.

b) Dinas Pelayanan Bantuan Operasi Penerbangan dan Penerangan Aeronautika (BOP-RANKTIKA)

- 1) Menjamin terlaksananya tugas flight service dan komunikasi penerbangan dengan sebaik-baiknya.
- 2) Menjamin terlaksananya pengumpulan, pengolahan dan penyebarluasan informasi aeronautika dengan sebaik-baiknya.
- 3) Menjamin terlaksananya penerimaan dan pengiriman berita-berita penerbangan.

c) Dinas Pelayanan Aerodrome and Approach Control Terminal Control (ADC & APP/TMA)

- 1) Pembentukan/penyesuaian tata ruang di sekitar bandar udara, ruang udara pendekatan dan terminal control area.
- 2) Merencanakan kebutuhan alat bantu pendaratan, navigasi, telekomunikasi dan lain-lain sesuai dengan standar keselamatan penerbangan.

- 3) Merencanakan peningkatan mutu pelayanan lalu lintas udara.

d. Divisi Pelayanan Operasi Bandar Udara

- 1) Menyiapkan dan melaksanakan kegiatan pelayanan bandar udara.
- 2) Menyiapkan serta melaksanakan kegiatan pengamanan bandar udara.
- 3) Menyiapkan dan melaksanakan kegiatan pertolongan kecelakaan penerbangan dan pemadam kebakaran.

Dalam pelaksanaan kegiatannya, divisi ini membawahi dinas-dinas sebagai berikut :

a) Dinas Pelayanan Bandar Udara

- 1) Mempersiapkan pelaksanaan dan pengaturan pelayanan di sisi udara (air side).
- 2) Mempersiapkan pelaksanaan dan pengaturan pelayanan terminal beserta fasilitasnya, dan sisi barat (land side).
- 3) Mempersiapkan pelayanan informasi penerbangan dan komunikasi umum bandar udara.
- 4) Mengurus perizinan masuk/pas masuk.
- 5) Pelayanan dan pengaturan semua sistem informasi operasional bandar udara.

b) Dinas Pertolongan Kecelakaan Penerbangan dan Pemadam Kebakaran (PKP-PK)

- 1) Mengawasi dan mengkoordinir pelaksanaan tugas-tugas operasi pertolongan kecelakaan penerbangan dan pemadam kebakaran.
- 2) Mengawasi pemeliharaan operasional fasilitas/peralatan PKP-PK.
- 3) Pemeliharaan operasional dan pengoperasian salvage.

c) Dinas Pengamanan Bandar Udara

- 1) Tanggung jawab atas keamanan dan ketertiban di kawasan bandar udara.
- 2) Tanggung jawab atas kondisi peralatan security.
- 3) Melakukan pemeriksaan awal terhadap kejadian/pelanggaran di bandar udara, sebelum disampaikan kepada pihak yang berwajib.

e. Divisi Teknik Elektronika dan Listrik

- 1) Bertanggung jawab terhadap fasilitas elektronika dan listrik dalam keadaan siap operasi sesuai standar operasi masing-masing peralatan.
- 2) Menyusun dan merencanakan serta melaksanakan eksploitasi dan investasi teknik elektronika dan listrik sesuai dengan pelimpahan kewenangan yang diberikan oleh Direksi.
- 3) Penyiapan dan pelaksanaan kegiatan pengoperasian, pemeliharaan dan

pelaporan fasilitas navigasi udara dan radar.

Divisi ini membawahi dinas-dinas yakni sebagai berikut :

a) Dinas Navigasi Udara dan Radar

- 1) Melaksanakan kesiapan operasional peralatan navigasi udara dan radar.
- 2) Menyusun dan merencanakan serta melaksanakan eksploitasi dan investasi pengembangan fasilitas navigasi udara dan radar.

b) Dinas Teknik Telekomunikasi dan Elektronika Bandar Udara

- 1) Melaksanakan kesiapan operasional peralatan telekomunikasi dan elektronika bandar udara.
- 2) Menyusun, merencanakan dan melaksanakan RKA (Rapat Kerja Anggaran) eksploitasi dan investasi pengembangan fasilitas telekomunikasi dan elektronika bandar udara.

c) Dinas Teknik Listrik

- 1) Melaksanakan kesiapan operasional peralatan listrik penunjang operasi keselamatan penerbangan bandar udara.
- 2) Pengawasan terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pengembangan fasilitas/peralatan listrik.
- 3) Menyusun, merencanakan dan melaksanakan RKA (Rapat Kerja Anggaran) eksploitasi dan investasi pengembangan fasilitas listrik.

f. Divisi Teknik Umum dan Peralatan

Divisi ini bertanggungjawab terhadap kesiapan teknik bangunan, landasan dan tata lingkungan, mekanikal dan peralatan serta kegiatannya membawahi tiga dinas, yaitu :

a) Dinas Teknik Bangunan

- 1) Membantu divisi teknik umum dan peralatan dalam unit kerja teknik bangunan.
- 2) Melaksanakan pekerjaan emergency berupa perbaikan terhadap fasilitas dalam lingkup kerja yang memerlukan perbaikan dengan segera/non program.

b) Dinas Teknik Landasan dan Tata Lingkungan

- 1) Membantu divisi teknik umum dan peralatan dalam unit kerja teknik landasan dan tata lingkungan.
- 2) Melaksanakan emergency berupa perbaikan terhadap fasilitas dalam lingkup kerja yang memerlukan perbaikan dengan segera/non program.

c) Dinas Teknik Mekanikal dan Peralatan

- 1) Membantu divisi atas kelancaran tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab dinas mekanikal dan peralatan.

- 2) Melaksanakan emergency berupa perbaikan terhadap fasilitas dalam lingkup kerja yang memerlukan perbaikan dengan segera/non program.

g. Divisi Administrasi dan Komersial

- 1) Bertanggung jawab terhadap tugas-tugas administrasi dan komersial meliputi kegiatan pengolahan usaha komersial, pengolahan administrasi keuangan, pelaksanaan kegiatan akuntansi, pengolahan administrasi perlengkapan dan gudang serta administrasi kepegawaian, ketatausahaan dan umum.
- 2) Melakukan koordinasi dengan divisi lainnya menyangkut perencanaan, pelaksanaan dan penyelesaian tugas dan fungsi keuangan dan perlengkapan administrasi.
- 3) Mengadakan pembinaan, pengembangan dan peningkatan terhadap Sumber Daya Manusia (SDM) dan Penilaian Hasil Kerja (PKP) kepada para pejabat di lingkup Divisi Administrasi dan Komersial.

Divisi Administrasi dan Komersial ini membawahi dinas-dinas antara lain adalah :

a) Dinas Komersial

- 1) Menyiapkan pengembangan dan pemasaran kegiatan usaha komersial.
- 2) Menyiapkan pembuatan Rapat Kerja Anggaran (RKA) untuk produksi

- 3) Menyiapkan dan melaksanakan perhitungan dan pembuatan surat tagihan terhadap pengguna jasa bandar udara.
- 4) Melaksanakan pembinaan dan pengawasan untuk konsesioneer sebagai mitra usaha.

b) Dinas Keuangan

- 1) Mengkoordinir pelaksanaan tugas-tugas keuangan.
- 2) Pelaksanaan pemungutan pajak-pajak negara antara lain : PPn, PPnBM dan PPh pasal 23 serta penyetorannya ke Kantor Kas Negara.
- 3) Mengecek keaslian (keabsahan) bukti-bukti pendukung lampiran voucher penerimaan/pengeluaran kas/bank milik perusahaan.

c) Dinas Akuntansi

- 1) Menyelenggarakan pencatatan transaksi perubahan harta, buku besar dan buku pembantu.
- 2) Menggolongkan/mengelompokkan/mengklasifikasi jenis-jenis transaksi ke dalam rekening yang telah ditentukan.
- 3) Menyelenggarakan jurnal seluruh transaksi kas/bank, penjualan dan memo-memo untuk kelancaran penyajian laporan keuangan.

d) Dinas Perlengkapan

- 1) Menginventarisikan dan mengendalikan aktiva tetap perusahaan.

- 2) Merencanakan dan melaksanakan penghapusan barang perusahaan, juga melaksanakan pesanan dan pengadaan barang-barang yang dibutuhkan.
- 3) Merencanakan dan mengadakan pengawasan terhadap barang-barang persediaan dan stock opname barang-barang di gudang secara berkala.

e) Dinas Kepegawaian dan Umum

- 1) Mengkoordinasikan kegiatan kesejahteraan dan pelayanan kesehatan.
- 2) Mengkoordinasikan kegiatan ketatausahaan dan sekretariat kantor kepala cabang.
- 3) Mengkoordinasikan kegiatan kerumahtanggaan, keprotokolan dan humas, informasi manajerial, kegiatan pengolahan dan pelaporan data serta mempersiapkan ikatan kerja.

B. Prosedur Penyusunan Anggaran

Pada prinsipnya yang berwenang dan penanggung jawab tertinggi penyusunan anggaran serta pelaksanaan kegiatan anggaran lainnya ada pada direksi.

Akan tetapi pada garis besarnya PT. Angkasa Pura II prosedur

UNIVERSITAS MEDAN AREA di delegasikan kepada

1. Prosedur Penyusunan RKA Tingkat Pusat

- a. Unit pemakai (User) di kantor pusat menyampaikan usulan anggaran investasi maupun eksploitasi yang sudah terprogram dengan mengisi formulir usulan RKA terlampir kepada unit ST dengan tembusan kepada Direktur Unit ST yang bersangkutan.
- b. Berdasarkan usulan user kantor pusat dan usulan cabang unit ST mengadakan evaluasi, dan hasil dalam bentuk usulan investasi dan eksploitasi disampaikan kepada Bagian Perinbang dan Hukum dan Sub Direktorat Keuangan dengan tindakan kepada Direktur Unit ST yang bersangkutan, selambat-lambatnya pada tanggal 31 Agustus.

2. Prosedur Penyusunan RKA Tingkat Bandara

- a. Pemakai (User di Bandara) menyampaikan usulan Rencana Kerja dan Anggaran Investasi maupun eksploitasi yang sudah terprogram dengan mengisi formulir usulan RKA (terlampir) kepada Unit Spesifikasi Teknis dan tindakan kepada Kepala Cabang.
- b. Unit ST mengevaluasi secara lebih terinci, selanjutnya usulan investasi dan eksploitasi disampaikan kepada Kepala Divisi Keuangan dengan tindakan kepada Kepala Cabang.
- c. Kepala Divisi Keuangan mengkompilasi seluruh usulan-usulan dalam bentuk konsep usulan RKA Cabang dan selanjutnya konsep tersebut

disampaikan kepada Kepala Cabang, dengan tembusan pada para Kepala Divisi.

- d. Berdasarkan konsep RKA I (Draft) Kepala Cabang memerintahkan untuk diadakan Rapat Anggaran dengan mengundang seluruh Kepala Divisi dan Kepala Dinas yang diperlukan. Rapat membahas dan mengevaluasi RKA – Draft dengan memperhatikan tingkat skala prioritas, efisiensi dan program yang lebih terpadu. Hasil pembahasan tersebut selanjutnya menjadi bahan untuk perbaikan konsep RKA selanjutnya.
- e. Berdasarkan hasil Rapat Anggaran Bandara, Divisi Keuangan menyusun usulan RKA Cabang, selanjutnya usulan tersebut melengkapi data dukung (formulir sebagaimana tersebut pada huruf b butir 1) disampaikan kepada Kepala Cabang untuk dikirim ke Kantor Pusat PAP-I sebagai bahan penyusunan RKA Tingkat Pusat selambat-lambatnya tanggal 20 Agustus..

C. Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Laba

Tujuan dari perencanaan yang utama adalah memiliki kegiatan yang memberi keuntungan. Dengan demikian anggaran laba akan membantu manajemen dalam mempelajari masalah yang berkaitan dengan operasi perusahaan agar memperoleh laba yang telah direncanakan.

Agar anggaran laba tersebut dapat dicapai maka diperlukan perencanaan dan pengendalian. Tanpa adanya perencanaan dan pengendalian, maka kemungkinan besar tujuan perusahaan tidak akan tercapai. Bagi PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandar Udara Polonia Medan, anggaran laba merupakan alat yang berhasilguna untuk tujuan pengendalian aktivitas perusahaan. Anggaran laba mencakup tujuan-tujuan yang ingin dicapai yaitu tujuan dinyatakan dalam standar tertentu, sehingga diharapkan dapat digunakan sebagai dasar pengendalian.

Anggaran laba juga berfungsi sebagai tolok ukur, sebagai alat pembanding untuk menilai realisasi kegiatan perusahaan. Cara pengendalian dengan anggaran ini adalah dengan membandingkan antara apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, sehingga dapat disimpulkan apakah telah sukses bekerja atau tidak.

Untuk tujuan pengendalian PT (Persero) Angkasa Pura II Bandar Udara Polonia Medan menyusun laporan realisasi anggaran yang disusun oleh Dinas Keuangan dan Anggaran. Laporan realisasi anggaran ini disusun secara berkala yaitu bulanan, triwulan dan tahunan. Laporan bulanan ini merupakan laporan dari setiap kepala dinas kepada kepala cabang yang bertujuan untuk mengetahui kemajuan pelaksanaan anggaran dan untuk keperluan pengendalian anggaran. Sedangkan laporan triwulanan dan laporan tahunan adalah laporan yang diberikan oleh

UNIVERSITAS MEDAN AREA

kepala cabang kepada direksi sebagai pertanggungjawaban, yang selanjutnya oleh direksi digunakan sebagai : 1) pertanggungjawaban kepada menteri perhubungan, 2) untuk keperluan pengendalian anggaran, 3) sebagai bahan untuk penyusunan rencana anggaran dan 4) sebagai analisa keuangan.

Pengendalian yang dilakukan oleh unit anggaran bersifat pengendalian administratif yakni pengendalian yang dilakukan melalui dokumen-dokumen atau catatan yang ada. Oleh karena itu pengendalian ini dapat menjadi efektif apabila dokumen-dokumen ini dan informasi yang menyangkut pelaksanaan anggaran segera disampaikan kepada unit anggaran.

Adapun obyek yang menjadi pengendalian anggaran meliputi sasaran anggaran, jumlah satuan, jumlah harga jadwal pelaksanaan anggaran. Cara pengendalian yang dilakukan oleh unit anggaran adalah melalui :

- a. Kontrol obyek pengendalian anggaran melalui Surat Pesanan (SP) atau surat permintaan pengadaan barang. Apabila terdapat penyimpangan maka akan dihubungi unit yang bersangkutan atau mengoreksi ataupun membatalkan surat pesanan tersebut.
- b. Diteruskan kepada atasan disertai dengan catatan untuk mendapatkan keputusan.
- c. Kontrol melalui kartu anggaran yakni dengan membandingkan angka-angka realisasi dengan anggaran secara periodik atau dalam waktu-waktu tertentu. Penyimpangan yang menonjol perlu dianalisa kemudian dilaporkan kepada atasan agar segera diambil tindakan

yang diperlukan.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 1/3/24

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

D. Analisa Penyimpangan Biaya

Pelaksanaan pengendalian laba pada perusahaan ini berdasarkan perbandingan antara realisasi dengan anggaran. Pada sistem ini pengendalian lebih ditekankan terhadap penyimpangan anggaran. Sedangkan terhadap hal lain yang telah sesuai dengan anggaran dapat dikesampingkan. Dengan cara lain perhatian dapat lebih diarahkan pada penyebab terjadinya penyimpangan serta tindakan untuk memperbaikinya.

Pada anggaran laba rugi tahun 2000 pendapatan aeronautika adalah Rp. 48.802.329.000,-, realisasinya adalah Rp. 66.275.969.548,67, terdapat penyimpangan yang menguntungkan sebesar Rp. 17.473.640.548,67. Pendapatan non aeronautika dianggarkan sebesar Rp. 6.233.900.000,-, realisasinya adalah Rp. 7.084.950.490,-, terdapat penyimpangan yang menguntungkan sebesar Rp. 851.050.490,-. Sedangkan anggaran biaya usaha adalah Rp. 40.381.031.000,-, realisasinya adalah Rp. 40.617.155.108,49, terjadi penyimpangan yang kurang menguntungkan sebesar Rp. 236.124.108,49.

Dari data tersebut diperoleh laba yang dianggarkan tahun 2000 sebesar Rp. 20.301.047,-, sedangkan realisasi laba rugi yang diperoleh perusahaan adalah Rp. 39.399.846.596,03. Dalam hal ini terdapat penyimpangan yang menguntungkan atas perolehan laba sebesar Rp. 39.379.545.549,03.

Tabel 1

**PT. (Persero) Angkasa Pura II
Bandar Udara Polonia Medan
Anggaran Laba Rugi Tahun 2000
(dalam Ribuan Rupiah)**

Pendapatan aeronautika	Rp. 48.802.392
Pendapatan non aeronautika	Rp. <u>6.233.900</u>
Total Pendapatan Operasi	Rp. 55.036.299
Biaya usaha :	
Biaya pegawai	Rp. 19.436.980
Biaya operasi	Rp. 6.710.577
Biaya pemeliharaan	Rp. 2.739.897
Biaya umum	Rp. 656.241
Biaya lain-lain	Rp. <u>2.117.845</u>
Total Biaya Usaha	Rp. <u>31.661.540</u>
Pendapatan usaha sebelum pajak	Rp. 23.374.689
Biaya pajak	Rp. <u>3.073.642</u>
Pendapatan usaha setelah Pajak	Rp. 20.301.047

Sumber : PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandar Udara Polonia Medan.

Tabel 2

**PT. (Persero) Angkasa Pura II
Bandar Udara Polonia Medan
Realisasi Laba Rugi Tahun 2000**

Pendapatan aeronautika	Rp.	66.275.969.548,67
Pendapatan non aeronautika	Rp.	<u>7.084.950.490,00</u>
Total Pendapatan Usaha	Rp.	73.360.920.038,67
Biaya usaha :		
Biaya pegawai	Rp.	19.763.828.030
Biaya operasi	Rp.	5.631.763.107
Biaya pemeliharaan	Rp.	1.892.902.105,97
Biaya umum	Rp.	508.122,572
Biaya lain-lain	Rp.	<u>3.015.725.501,67</u>
Total Biaya Usaha	Rp.	<u>30.812.341.316,64</u>
Pendapatan usaha sebelum pajak	Rp.	42.548.578.722,03
Biaya pajak	Rp.	<u>3.148.732.126,00</u>
Pendapatan setelah Pajak	Rp.	39.399.846.596,03

Sumber : PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandar Udara Polonia Medan.

Dari hasil analisis tersebut di atas pelaksanaan pengendalian terhadap laba sudah efektif terbukti bahwa laba yang dianggarkan dapat meningkat dari Rp. 20.301.047,- menjadi Rp. 39.399.846.596,03 atau meningkat sebesar Rp. 39.379.545.549,03. Peningkatan ini diperoleh dari pendapatan aeronautika dan pendapatan non aeronautika, sedangkan peningkatan biaya usaha dapat ditekan.

Tabel 3

**Penyimpangan (Variance) Pendapatan Aeronautika pada
PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandar Udara Polonia
Medan Tahun 2000**

Uraian	Anggaran	Realisasi	Penyimpangan
P.Pendaratan	5.920.358.000	7.616.861.584,49	1.696.503.584,49
P.Penerbangan	34.068.059.000	48.296.622.484,98	13.688.563.484,98
P.Penumpang	7.787.680.000	9.527.610.346,00	1.739.930.346,00
P.Counter	486.232.000	834.875.133,20	348.643.133,20
Jumlah	48.802.329.000	66.275.969.548,67	17.473.640.548,67

Sumber : PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandar Udara Polonia Medan.

Tabel 4

**Penyimpangan Pendapatan Non Aeronautika Pada
PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandar Udara Polonia
Medan Tahun 2000**

Uraian	Anggaran	Realisasi	Penyimpangan
Sewa ruang	1.897.200.000	2.161.544.000	264.344.000
Sewa gudang	488.928.000	452.716.000	(36.211.000)
Sewa tanah	227.568.000	290.271.076	62.703.076
S.Tanah diperkeras	137.016.000	135.168.000	(1.848.000)
Konsesi	1.105.252.000	1.511.251.595	405.999.595
Parkir mobil	608.253.000	768.515.400	160.262.400
Parkir motor	29.741.000	31.338.450	1.597.450
Pas pelabuhan	783.386.000	798.932.925	15.546.925
Sewa listrik	399.083.000	495.276.360	96.193.360
Sewa air	64.143.000	78.326.645	14.183.645
Sewa telepon	110.000.000	124.031.504	14.031.504
Sewa tempat reklame	383.330.000	237.578.535	(145.751.465)
Jumlah	6.233.900.000	7.084.950.490	851.050.490

Sumber : PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandar Udara Polonia Medan.

Tabel 5
Analisa Penyimpangan Biaya
Tahun 2000

Uraian	Anggaran	Realisasi	Penyimpangan
B. Pegawai	19.436.980.000	19.763.828.030	326.848.030
B. Operasi	6.710.577.000	5.631.763.107	(1.078.813.893)
B. Pemeliharaan	2.739.897.000	1.892.902.105,97	(846.994.834,03)
B. Umum	656.241.000	508.122.572	(148.118.428)
B. Pajak	3.073.642.000	3.148.732.126	75.090.126
B. Piutang ragu-ragu	630.627.000	2.960.516.716,84	2.329.889.716,84
B. Penyusutan	4.613.142.000	4.947.245.814,68	334.103.814,68
B. Amortisasi	2.404.925.000	1.718.172.076	(686.752.924)
Aktiva tetap yang dibiayakan	115.000.000	45.872.500	(69.127.500)
Jumlah	40.381.031.000	40.617.155.108,49	236.124.108,49

Sumber : PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandar Udara Polonia Medan.

Dari hasil analisa terhadap penyimpangan biaya di atas sebesar Rp. 236.124.108,49, masih hal yang wajar. Artinya kenaikan biaya tersebut jika dibandingkan dengan kenaikan pendapatan perusahaan sebesar Rp. 17.473.640.548,67 masih sangat kecil.

4. Berdasarkan realisasi dan anggaran laba yang ditetapkan perusahaan terdapat penyimpangan yang sangat menguntungkan bagi perusahaan. Dari hasil ini berarti anggaran laba yang dibuat perusahaan sudah efektif, artinya sudah berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian terhadap perolehan laba yang maksimal.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut penulis menyajikan saran yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan.

1. Tingkat ketepatan (keakuratan) anggaran harus ditingkatkan sehingga penyimpangan karena kegagalan menetapkan anggaran yang akurat dapat diminimalkan.
2. Pihak manajemen perusahaan harus memiliki antisipasi yang kuat dan akurat dalam menetapkan pos-pos perkiraan anggaran laba rugi untuk menghindari banyaknya pos-pos yang muncul dalam laporan prestasi yang sebelumnya tidak ada dalam anggaran.
3. Setiap bagian harus taat dan memiliki komitmen dalam menyusun anggaran secara matang, sehingga tidak terjadi penyimpangan. Walaupun penyimpangan tersebut jika dibandingkan dengan penyimpangan pendapatan yang menguntungkan masih dalam taraf yang wajar.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony Robert N. Dearden, Jhon Norton M. Bedford, Management Control System (Sistem Pengendalian Manajemen), Terjemahan Agus Maulana, Edisi Kelima, Erlangga, Jakarta, 1993.
- Glenn A. Welsch, Ronald W. Hilton, Paul N. Gordon, Budgeting (Penyusunan Anggaran Perusahaan), Perencanaan dan Pengendalian Laba, Edisi Kelima, Bumi Aksara, Jakarta, 1995.
- _____, Penyusunan Anggaran Perusahaan (Budgeting), Perencanaan dan Pengendalian Laba, Edisi Keempat, Terjemahan R.A. Fadly dan Tien Kartini Raf, Aksara Baru, Jakarta, 1990.
- Ikatan Akuntan Indonesia, Standar Akuntansi Keuangan, Salemba Empat, Jakarta, 1995.
- Milton F. Ustry dan Adolph Matz, Cost Accounting Planning and Control (Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian), Terjemahan Alfonsius dan Wibowo, Edisi Kesepuluh, Erlangga, Jakarta, 1995.
- Mulyadi, Akuntansi Biaya, Edisi Kelima, Cetakan Kedua, BPFE STIE YKPN, Yogyakarta, 1991.
- M. Munandar, Budgeting Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja dan Pengawasan Kerja, Edisi Pertama, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1997.
- Selamat Sinuraya, Cost Accounting, CV. Joehanda, Medan, 1993.
- T. Hani Handoko, Manajemen, Edisi Kedua, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1997.
- _____, Manajemen, Edisi Kedua, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1998.
- Wilson, James D. Campbell, Jhon B, Controllershship The Work of The Managerial Tugas Accounts (Controllershship Akuntan Manajemen), Terjemahan Tjintjin Fenix Tjendera, Edisi Ketiga, Erlangga, Jakarta, 1991.
- S. Nasution, Thomas, M., Buku Petunjuk Pembuatan Thesis, Skripsi, Disertasi, Makalah, Bumi Aksara, Jakarta, 1995.
- Ikatan Akuntan Indonesia, Standar Akuntansi Keuangan, Salemba Empat, Jakarta, 1995

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 1/3/24

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) 1/3/24