

**ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGAWASAN
PADA PT. HEALTHCARE GLOVINDO
M E D A N**

Oleh

S u s a n t i
No Stb. 95 830 0078



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N
2 0 0 1**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 19/3/24

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)19/3/24

**ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGAWASAN
PADA PT. HEALTHCARE GLOVINDO
M E D A N**

SKRIPSI



Oleh :

Susanti
No. Stb. : 95 830 0078

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

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N
2 0 0 1**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 19/3/24

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

**Judul Skripsi : ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGEMBANGAN DAN
PENGAWASAN PADA PT. HEALTHCARE GLOVINDO
MEDAN**

**Nama Mahasiswa : SUSANTI
No. Stambuk : 95 830 0078
Jurusan : MANAJEMEN**

**Menyetujui :
Komisi Pembimbing**

Pembimbing I



(Dra. Hj. RAFIAH HASIBUAN, MM)

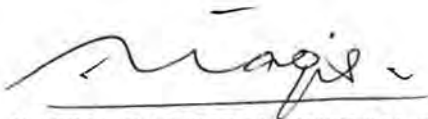
Pembimbing II



(Dra. WINARNI SUPRANINGSIH)

Mengetahui :

Ketua Jurusan



(Hj. RATNA BALQIS NASUTION, SE, MBA)



Dekan



(Drs. RASDIANTO, MS, Ak)

UNIVERSITAS MEDAN AREA Tanggal Lulus : 09 APRIL 2001

K E N D I A N

S U S A N T I I, anggaran sebagai alat Perencanaan dan Pengawasan pada PT. Healthcare Glovindo Medan, dibawah bimbingan ibu Dra. Hj. Kalliah Hasibuan, MEd sebagai pembimbing I dan ibu Dra. Winarni Supraningsih sebagai pembimbing II.

Anggaran menyeluruh mencakup semua rencana dari setiap bagian atau departemen dalam perusahaan yang komponennya terdiri dari anggaran yang berkaitan satu dengan lainnya seperti misalnya anggaran biaya produksi yang menyatakan taksiran dari biaya produksi selama periode tertentu.

sebagai hasil analisis dari uraian pada bab II dan data yang diperoleh pada bab III, penulis dapat memberikan beberapa kesimpulan dan saran.

A. Kesimpulan

1. PT. Healthcare Glovindo Medan menggunakan struktur organisasi garis dalam organisasinya, dimana tiap-tiap bagian atau unit organisasi mempunyai seorang atasan langsung sebagai pemberi perintah, pelaksana koordinasi dan pengawasan pada bawahan secara vertikal pada organisasi.

2. Dalam menyusun anggaran-anggarnya, PT. Healthcare Giovinde Medan tidak membentuk suatu Komite yang khusus untuk menyusun anggaran perusahaan.
3. Realisasi anggaran penjualan pada beberapa periode terakhir pada PT. Healthcare Giovinde Medan dapat dikatakan cukup baik walaupun belum maksimal.
4. Sebagai alat perencanaannya PT. Healthcare Giovinde Medan menyusun anggaran-anggaran yang terdiri dari anggaran penjualan, produksi, biaya produksi, persediaan, bahan baku dan bahan pembantu dan biaya tenaga kerja langsung.
5. Setiap anggaran yang disusun oleh perusahaan ini diperinci setiap bulannya untuk satu tahun anggaran, lebih rinci lagi dalam anggaran tersebut dapat dilihat rencana, prediksi dan tujuan dan posisi yang ingin dicapai perusahaan untuk periode yang akan datang.
6. Anggaran perusahaan digunakan oleh manajemen dalam perusahaan ini dengan membandingkannya dengan realisasi dari anggaran tersebut.
7. Dalam melaksanakan kegiatan penyusunan anggaran perusahaan, pimpinan perusahaan memiliki peranan yang sangat dominan dalam menentukan hasil musyawarah penyusunan anggaran.

B. Saran

1. Ada baiknya jika perusahaan mencoba membentuk suatu komisi khusus yang bertugas untuk menyusun anggaran-anggaran perusahaan, sehingga ada pihak yang bertanggung jawab dalam perencanaan dan pengawasan pelaksanaan anggaran dalam perusahaan.
2. Pendidikan dan latihan karyawan perlu dilakukan khususnya pendidikan mengenai penyusunan anggaran perusahaan, sehingga perusahaan memiliki personil-personil yang dapat diandalkan untuk dapat bekerja dan mengambil keputusan dengan baik.
3. Dalam penyusunan anggaran perusahaan sebaiknya pimpinan perusahaan jangan bersilat memaksakan pendapatnya untuk menjadi keputusan, sebaiknya pendapat dari setiap lapisan manajemen perlu diperhatikan sehingga mereka juga merasa memiliki tanggung jawab untuk merealisasikan anggaran tersebut.
4. Prestasi yang selama ini sudah mendapat nilai yang baik seperti keberhasilan perusahaan dalam merealisasikan anggaran penjualannya sebaiknya dipertanankan dan terus ditingkatkan guna menjamin kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan.

KATA PENGANTAR

Fuji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, berkat rahmad dan taurikNya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik yang berjudul "Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan Pada PT. Healthcare Giovindo Medan", sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.

Penulis sangat menyadari adanya keterbatasan dalam kemampuan serta wawasan pengetahuan dan pengalaman yang penulis miliki, yang menyebabkan penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis dibantu oleh berbagai pihak berupa bantuan moril dan materil. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Drs. Rasdianto, Ms, Ak selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
2. Ibu Hj.Ratna Baiqis Nasution, SE,MBA sebagai Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

3. Ibu Dra. Hj. Rafiah Hasibuan, Mki, sebagai pembimbing I yang telah banyak meluangkan waktunya dalam membimbing penulis.
4. Ibu Dra. Winarni Supraningsih, sebagai pembimbing II yang bersedia memberikan arahan dan petunjuk bagi penulis hingga selesainya skripsi ini.
5. Bapak pimpinan dan segenap staf serta karyawan PT. Healthcare Giovinde Medan yang telah memberikan bantuan berupa kemudahan dalam memperoleh data yang diperlukan dalam penulisan ini.
6. Bapak-bapak dosen, ibu-ibu dosen, para pegawai/karyawan fakultas Ekonomi khususnya dan Universitas Medan Area pada umumnya yang telah rela menuangkan segala ilmu pengetahuan kepada penulis mulai dari awal perkuliahan penulis di Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area hingga penulis memperoleh gelar Sarjana Ekonomi.
7. Ayahanda, Ibunda serta kakak dan adik-adik, yang telah banyak membantu penulis baik materi maupun moril hingga selesainya studi penulis.
8. Rekan-rekan seperjuangan, senasib sepenanggungan telah berjuang bersama dengan penulis dan telah banyak penulis mendapat bantuan dari teman-teman sekalian.

9. Pihak-pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan namanya satu-persatu yang telah memberikan bantuan baik moril maupun materil.

Akhirnya penulis mengharapkan semoga kiranya skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca sekalian terutama sekali bagi penulis sendiri. Dan dengan tangan terbuka penulis menerima saran dan kritik dari pembaca yang sifatnya membangun guna kesempurnaan penulisan dimasa yang akan datang.

Medan,

Penulis,

S u s a n t i

DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRAK	
KATA PENGANTAR	
DAFTAR ISI	
DAFTAR GAMBAR	
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Alasan Pemilihan Judul.....	1
B. Perumusan Masalah.....	3
C. Hipotesis.....	3
D. Luas dan Tujuan Penelitian	4
E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data	5
F. Metode Analisis.....	6
BAB II : LANDASAN TEORITIS	
A. Pengertian dan Fungsi Anggaran	8
B. Prosedur Penyusunan Anggaran	14
C. Penganggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan	19
BAB III : PT. HEALTHCARE GLOVINDO MEDAN	
A. Gambaran Umum Perusahaan.....	25
B. Penyusunan Anggaran	34
C. Perbandingan Anggaran dan Realisasi ..	38
D. Peranan Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan	40
E. Hambatan-hambatan Yang Dihadapi	43

BAB IV : ANALISIS DAN EVALUASI.....	47
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan.....	57
B. Saran.....	58
DAFTAR PUSTAKA.....	60



BAB I

PENDAHULUAN

A. Alasan Pemilihan Judul

Kemajuan perekonomian dewasa ini, mengakibatkan semakin berkembangnya bentuk-bentuk usaha, baik yang berupa industri, perusahaan dagang, perkebunan maupun jasa dan sebagainya. Pada umumnya setiap badan usaha selalu dihadapkan pada cara bagaimana untuk mencapai tujuan perusahaan semaksimal mungkin. Tujuan yang paling utama adalah mencapai laba optimal. Untuk mencapai laba optimal tersebut perlu adanya penyusunan rencana yang harus ditetapkan terlebih dahulu dengan baik, benar dan tepat.

Perencanaan adalah dasar dari fungsi-fungsi manajemen dalam usaha merumuskan tindakan untuk mendapatkan hasil yang ingin diperoleh. Kegiatan perencanaan meliputi beberapa hal yang dikenal dengan istilah 5W + 1H yang terdiri dari : 1. What (apa yang harus dilakanakan), 2. Why (mengapa harus dilakanakan), 3. Where (dimana akan dilaksanakakan), 4. When (kapan harus dilakanakan), 5. Who (siapa yang harus melakanakannya dan How (bagaimana melaksanakannya. Perencanaan yang baik, harus didahului dengan analisis yang diteliti agar dapat merupakan standar kerja yang

efisien dan efektif, sehingga mampu mengkoordinasikan seluruh unit kerja dalam perusahaan.

Alat yang paling baik untuk menerapkan perencanaan ini adalah anggaran. Dimana kuantitatif dari pengalaman sebelumnya dan estimasi dari berbagai kemungkinan serta yang diharapkan pada masa yang akan datang dituangkan dalam anggaran mampu sebagai penentu arah. Pengatur otorisasi dan alat penilai dalam pelaksanaan operasional perusahaan.

Anggaran menyeluruh mencakup semua rencana dari setiap bagian atau departemen dalam perusahaan yang komponennya terdiri dari anggaran yang berkaitan satu dengan lainnya seperti misalnya anggaran biaya produksi yang menyatakan taksiran dari biaya produksi selama periode tertentu.

Sebagai alat pengawasan, Anggaran merupakan standard pelaksanaan yang harus dipedomani. Dengan membandingkan standar ini dengan hasil yang diperoleh akan dapat diketahui apakah terjadi penyimpangan dan apakah penyimpangan itu material atau tidak dan bagaimana melakukannya serta siapa yang bertanggung jawab.

Mengingat peranan dan pentingnya anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan seperti diuraikan di atas, penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan topik penelitian

penelitian lebih lanjut dengan topik penelitian mengenai anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan dan memilih PT. Healthcare Glovindo di Medan sebagai objek penelitian karena dipandang cukup memenuhi syarat untuk penelitian ilmiah ini. Berdasarkan alasan-alasan tersebut di atas, maka akhirnya penulis memilih judul penelitian ini yang dirumuskan sebagai berikut :

"PERANAN ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGAWASAN PADA PT. HEALTHCARE GLOVINDO MEDAN".

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang dilakukan pada PT. Healthcare Glovindo Medan, penulis menemukan masalah yang dapat dirumuskan sebagai berikut :

"Perusahaan mengalami kesulitan dalam menentukan anggaran karena realisasi yang dicapai tidak sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan sehingga tujuan perusahaan untuk memperoleh laba maksimum tidak tercapai".

C. Hipotesis

"Hipotesis adalah perumusan jawaban sementara terhadap sesuatu masalah yang dimaksudkan sebagai tuntunan sementara dalam penyelidikan

untuk mencari jawaban yang sebenarnya". 1)

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut :

"Pimpinan perusahaan harus mampu menyesuaikan atau meminimumkan selisih antara anggaran yang direncanakan dengan realisasi yang akan dilaksanakan dengan mengimplementasikan fungsi pengawasan secara lebih efektif, sehingga tujuan perusahaan untuk memperoleh laba maksimum dapat dicapai".

D. Luas dan Tujuan Penelitian

Untuk menghindari penulisan yang tidak terarah dan mengingat keterbatasan waktu, dana dan kemampuan yang ada pada penulis, maka penelitian ini dibatasi hanya berkenaan dengan aspek anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan.

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana dan sejauh mana perusahaan menerapkan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan serta menurut prinsip-prinsip dalam teori.

1) Winarno Surakhmad, Pengantar Penelitian Ilmiah, Dasar, Teknik dan Metode, Edisi VIII, Penerbit Tarsito, Bandung, 1975, hal. 39.

2. Menganalisis dan mengevaluasi hasil penerapan anggaran sebagai perencanaan dan pengawasan pada perusahaan dan membuat kesimpulan-kesimpulannya.
3. Berusaha memberikan sumbang saran yang diharapkan berguna sebagai alternatif pemecahan masalah yang dihadapi perusahaan sebagaimana perumusannya di atas.

E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data yang diperlukan, penulis menggunakan dua metode penelitian yaitu :

1. Penelitian kepustakaan (Library Research), yaitu cara untuk mendapatkan data teoritis yang relevan dan bersumber dari bahan-bahan literatur seperti buku-buku teks, majalah-majalah ilmiah, laporan-laporan hasil penelitian lainnya yang berhubungan dengan topik yang dibahas. Data yang diperoleh dari penelitian ini dikelompokkan sebagai data sekunder.
2. Penelitian Lapangan (Field Research), yaitu cara untuk mendapatkan data yang dilakukan langsung pada objek penelitian, dalam hal ini PT. Healthcare Glovindo Medan. Data yang diperoleh sebagai hasil penelitian ini merupakan data primer.

Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Pengamatan (Observation), yaitu melakukan pengamatan langsung ke objek penelitian, untuk memperoleh gambaran tentang fakta yang ada dilapangan. Hasil-hasil pengamatan dicatat seperlunya sebagai bahan temuan.
2. Wawancara (Interview), yaitu melakukan tanya jawab langsung dengan pihak yang berwenang didalam perusahaan untuk memberikan keterangan/data yang diperlukan.
3. Daftar Pertanyaan (Questionaire), yaitu menyusun suatu daftar pertanyaan untuk diserahkan kepada responden yang kompeten dalam perusahaan untuk diisi jawabannya secara tertulis.

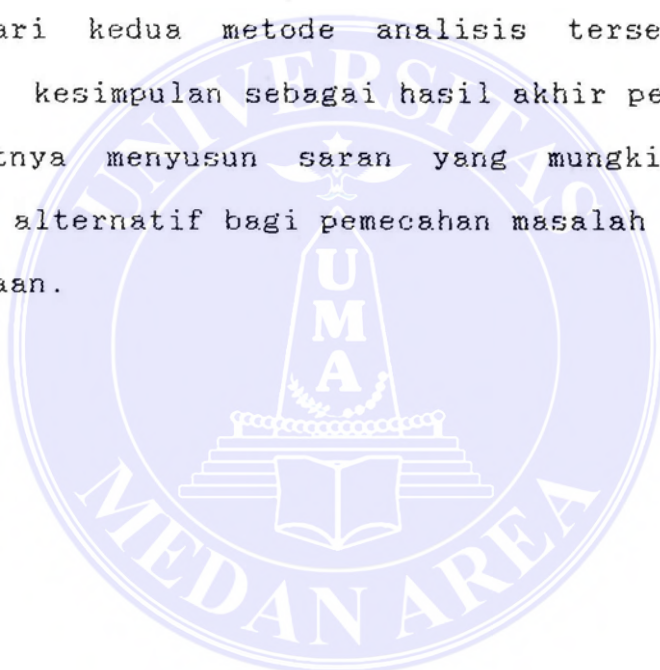
F. Metode Analisis

Adapun metode analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Metode Deskriptif, yaitu metode analisis yang dilakukan dengan cara menyusun data yang terkumpul dan mengklasifikasikan, menganalisis dan menginterpretasikan data tersebut sehingga akan memberikan gambaran yang jelas mengenai fakta yang valid di lapangan.
2. Metode Deduktif, yaitu suatu metode yang bertitik tolak dari kesimpulan atau prinsip-prinsip umum

berupa teori-teori, dalil-dalil dan sebagainya yang secara umum telah diterima sebagai suatu kebenaran, kemudian membandingkan dengan kesimpulan khusus berupa fakta yang berlaku dalam kenyataan di lapangan, sehingga diperoleh gambaran yang jelas, baik mengenai persesuaian maupun mengenai penyimpangan yang terdapat diantara keduanya.

Dari kedua metode analisis tersebut penulis menarik kesimpulan sebagai hasil akhir penelitian dan selanjutnya menyusun saran yang mungkin bermanfaat sebagai alternatif bagi pemecahan masalah yang dihadapi perusahaan.



BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Pengertian dan Fungsi Anggaran

1. Pengertian Anggaran

Ada beberapa pengertian anggaran yang diberikan para ahli. Walaupun ada beberapa pengertian tersebut yang berbeda namun pada prinsipnya memiliki arti yang sama.

Anggaran dapat didefinisikan sebagai berikut :

"Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam satuan moneter yang berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu". 2)

"Anggaran itu merupakan suatu rencana tertulis mengenai kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu". 3)

Gunawan mendefinisikan anggaran sebagai berikut :

"Business budget adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab

2) M. Munandar, Budgeting (perencanaan), Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1996, hal. 193.

3) D. Hartanto, Akuntansi Untuk Usahawan, Edisi VI, LPFE-UI, Jakarta, 1990, hal. 135.

manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan". 4)

Dari defenisi-defenisi di atas dapat disimpulkan bahwa budget merupakan rencana yang dapat dinyatakan empat unsur, yaitu :

1. Rencana, yaitu meliputi penentuan terlebih dahulu aktivitas yang dilakukan pada masa yang akan datang.
2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan yaitu kegiatan yang dilakukan mencakup semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan.
3. Dinyatakan dalam unit moneter yaitu unit yang diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam.
4. Jangka waktu tertentu yang akan datang yaitu anggaran berlaku pada masa yang akan datang serta mempunyai batasan waktu.

Selain itu anggaran dapat dikaitkan dengan fungsi-fungsi manajemen yaitu fungsi perencanaan, pengkoordinasian dan pengawasan. Dengan demikian anggaran dapat digunakan sebagai alat manajemen dalam kegiatan organisasi suatu badan usaha yang bertujuan mencapai laba optimal.

4) Gunawan Adisaputro dan Marwan Asry, anggaran Perusahaan, Edisi I, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1994, hal. 6.

2. Fungsi Anggaran

Fungsi anggaran pada umumnya berhubungan dengan beberapa fungsi manajemen dalam perusahaan, yaitu :

- a. fungsi perencanaan,
- b. fungsi pengkoordinasian dan
- c. fungsi pengawasan.

ad.a. Fungsi perencanaan

Perencanaan disini berarti menentukan tujuan yang ingin dicapai dan mengorganisir kegiatan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang perusahaan tersebut.

Tidak dapat dipungkiri bahwa tujuan jangka panjang dari setiap perusahaan adalah untuk memperbesar laba. Untuk mencapai laba tersebut dapat dipergunakan berbagai strategi yang disusun oleh pihak manajemen perusahaan.

Setelah strategi disusun, selanjutnya ditentukan pihak-pihak yang bertanggung jawab. Akhirnya perlu digarisbawahi bahwa strategi dan pihak yang bertanggung jawab sewaktu-waktu dapat berubah, tetapi tujuan yang ingin dicapai tetap sama.

Dengan tidak menyimpang dari tujuan di atas maka salah satu kegunaan dari anggaran adalah untuk memprediksi laba di masa yang akan datang. Karena

laba merupakan selisih pendapatan dengan biaya, maka anggaran harus dapat mencerminkan kedua hal tersebut. Pendapatan di masa yang akan datang dapat diperlihatkan dalam anggaran pendapatan di luar usaha, sedangkan biaya-biaya yang merupakan beban perusahaan diperlihatkan dalam anggaran produksi, anggaran biaya administrasi/umum, anggaran biaya penjualan dan anggaran biaya di luar usaha. Selain dari anggaran pendapatan dan biaya masih terdapat anggaran yang lain seperti anggaran penerimaan dan pengeluaran, anggaran perubahan modal, anggaran investasi dan sebagainya.

Dalam budgeting diperlukan bantuan sistem dan prosedur yang terdapat dalam ilmu-ilmu lainnya seperti akuntansi biaya dan akuntansi keuangan sebagai pendukung disamping statistika matematika, teori ekonomi dan ilmu sosial lainnya sebagai pelengkap.

Dengan adanya sistem dan prosedur, disusun perencanaan-perencanaan perusahaan yang terdiri dari anggaran-anggaran penjualan, produksi, bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan sebagainya. Hal ini merupakan pedoman anggaran sebagai suatu rencana anggaran yang menyeluruh yang meliputi komponen-komponen anggaran yang mendetail.

ad.b. Fungsi pengkoordinasian

Koordinasi berarti usaha untuk memopersatukan dan mensinkronisasikan segala kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam fungsi koordinasi perlu diperhatikan dua hal yaitu :

- 1) Setiap kegiatan harus berhubungan dengan kegiatan lain sehingga dapat memberikan kontribusi untuk merealisasi tujuan.
- 2) Harus terjadi pada saat yang tepat karena ketidak-tepatan akan mengganggu kelanjutan usaha.

Koordinasi yang efektif dapat dicapai jika terpenuhi ketentuan-ketentuan berikut ini :

- a. Harus ada perencanaan yang telah dipersiapkan sebelumnya.
- b. Komunikasi yang baik sehingga seluruh lapisan manajemen mengetahui secara pasti apa yang harus diperbuat, bagaimana cara melakukannya dan kapan harus dilaksanakan.

ad.c. Fungsi pengawasan

Fungsi pengawasan/pengendalian didefenisikan secara ringkas sebagai tindakan yang diperlukan untuk meyakinkan bahwa tujuan, rencana dan standar-standar dapat tercapai.

Fungsi anggaran dalam hal pengawasan secara ringkas memiliki fungsi sebagai berikut :

1. Membantu untuk mengawasi kegiatan dan pengeluaran.
2. Membantu agar tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan.
3. Mengevaluasi antara yang dianggarkan dengan realisasi.

Dari uraian-uraian tersebut di atas jelaslah bahwa anggaran sangat penting bagi manajer karena didalamnya tertuang rencana kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam satuan moneter ataupun dalam satuan unit (misalnya jumlah penjualan), yang biasanya disusun untuk waktu satu tahun yang akan datang. Anggaran disusun sedemikian rupa melibatkan semua unsur yang ada di perusahaan, baik dalam proses pembuatan maupun pelaksanaan dalam usaha pencapaian tujuan, sehingga target yang diinginkan akan dapat terealisasi. Penyusunan anggaran perusahaan merupakan salah satu alat bagi pihak manajemen perusahaan untuk mengambil keputusan.

B. Prosedur Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran perusahaan harus melalui tahap-tahap tertentu sehingga dapat mempermudah pelaksanaan program kerja setiap departemen yang ada dalam perusahaan.

Pada dasarnya yang berwenang dan bertanggung jawab atas penyusunan anggaran tersebut adalah 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 anggaran lainnya tidak dapat ditangani sendiri oleh pimpinan tertinggi perusahaan, melainkan dapat didelegasikan kepada bagian lain dalam perusahaan.

Pada perusahaan yang relatif besar, penyusunan anggaran biasanya dikoordinasikan oleh suatu komite anggaran yang terdiri dari manajer penjualan, manajer keuangan, kepala bagian teknik, manajer keuangan dan controller ataupun istilah-istilah lainnya untuk masing-masing unsur tersebut di atas. Pembentukan komite anggaran merupakan suatu cara yang baik, karena dengan demikian diharapkan terciptanya kerja sama yang baik antar bagian dalam perusahaan dapat terjalin. Untuk perusahaan yang relatif kecil, penyusunan anggaran dapat dilakukan sendiri oleh pimpinan perusahaan.

Adapun tugas utama dari komite anggaran adalah sebagai berikut :

1. Menetapkan kebijaksanaan umum.
2. Meminta, menerima dan meninjau estimasi anggaran masing-masing bagian.
3. Mengusulkan perbaikan-perbaikan atas estimasi anggaran tersebut.
4. Menyetujui anggaran serta perbaikan-perbaikannya.
5. Menerima dan menganalisis berbagai laporan anggaran.
6. Memberikan rekomendasi bagi tindakan yang dirancah guna meningkatkan efisiensi bila diperlukan. ⁵⁾

Dalam menyusun suatu anggaran oleh perusahaan dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu :

1. Penyusunan dasar-dasar anggaran

Yang pertama kali ditentukan pada tahap ini adalah variabel-variabel relevan yang mempengaruhi perusahaan. Variabel-variabel ini dikelompokkan atas variabel-variabel terkendali dan variabel-variabel tak terkendali.

Variabel-variabel yang terkendali adalah variabel-variabel yang dapat direncanakan dan diusahakan dengan objektif oleh manajemen. Sedangkan variabel-variabel yang tak terkendali adalah variabel-variabel yang tidak dapat dipengaruhi oleh manajemen, tetapi bukan berarti variabel ini

5) Adolph Matz & Milton F. Uery, Cost Accounting, Planning and Control (Akuntansi Biaya, Perencanaan dan Pengawasan), South Publishing Company, Cincinnati, 1971, Terjemahan Herman Wibowo, Erlangga, Jakarta, 1972, hal. 284.

tidak mungkin dapat direncanakan dengan efektif. Variabel-variabel yang tak terkendali harus direncanakan dan ditetapkan agar pengaruhnya yang menguntungkan dapat dimanfaatkan sedangkan pengaruh yang merugikan dapat dihindarkan.

Suatu aspek penting dari langkah ini adalah analisis kekuatan dan kelemahan perusahaan pada saat ini. Perencanaan masa depan yang diperlukan harus dimulai dengan suatu tujuan dan pemahaman realistis status sekarang dari produk, pasar, pendapatan atas investasi, arus kas, ketersediaan kemampuan produktif, modal dan kecakapan personal manajemen.

Berdasarkan penelitian realistis variabel-variabel relevan, penilaian kekuatan dan kelemahan perusahaan, pimpinan senantiasa dapat menentukan tujuan luas perusahaan kemudian menjuruskan tujuan itu menjadi tujuan yang lebih khusus. Selanjutnya menentukan strategi-strategi perusahaan.

2. Tahap peramalan

Analisis peramalan disini meliputi peramalan produksi, peramalan penjualan dan pendapatan perusahaan. Tahap peramalan ini dilakukan melalui analisis-analisis terhadap berbagai aspek yang mempengaruhi pendapatan dan perkembangan perusahaan di masa yang akan datang. Adapun analisis-analisis tersebut meliputi :

a. Analisis ekonomi dan menilai kondisi-kondisi ekonomi di masa mendatang.

Pada umumnya dalam hal ada tiga pendekatan yang dapat dilakukan oleh perusahaan. Pendekatan yang digunakan oleh kebanyakan perusahaan yaitu dengan membentuk kelompok staff khusus untuk analisis ekonomi, dimana tenaganya adalah ahli-ahli ekonomi.

Pendekatan lainnya menyangkut kebutuhan akan bantuan profesional untuk memberikan petunjuk dan bantuan dalam menilai gambaran ekonomi umumnya, yang mempengaruhi perusahaan.

Pendekatan ketiga adalah pertimbangan pucuk pimpinan terhadap analisis-analisis statistik dan ekonomi yang sedang dilakukan dalam perusahaan.

b. Analisis industri, untuk mengetahui kemampuan perusahaan dimasa yang akan datang.

c. Analisis pelaksanaan penjualanyang lalu, untuk mengetahui posisi perubahan pada masa lalu, dengan menghubungkan faktor-faktor penjualan seperti produk, teritorial, metode penjualan, langganan dan jumlah pesanan. Dihubungka pula dengan pengaruh dari luar organisasi perusahaan.

d. Analisis pendapatan dimasa mendatang, untuk mengetahui kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuannya.

e. Mengembangkan ramalan-ramalan penjualan yang didasarkan pada analisis sebelumnya, meramalkan jumlah penjualan yang diharapkan dapat dengan anggapan segala sesuatu berjalan seperti masa lalu.

3. Penerapan pertimbangan manajemen

- a. Menilai batasan-batasan perusahaan, seperti kapasitas pabrik, personalia, kekayaan-kekayaan modal, dan perolehan bahan baku dan bahan pembantu.
- b. Menerapkan kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan yang berkaitan dengan strategi-strategi yang akan mempengaruhi harapan-harapan yang disusun dalam anggaran perusahaan.
- c. Menerapkan pertimbangan-pertimbangan dan keputusan-keputusan manajemen pada prediksi-prediksi perusahaan untuk pengembangan rencana anggaran sementara dan anggaran tetap perusahaan.
- d. Menguji akibat-akibat yang mungkin dari terjadi dari perencanaan-perencanaan yang disusun dalam anggaran perusahaan serta penyesuaiannya.
- e. Mengembangkan rencana-rencana dan anggaran-anggaran yang telah disetujui oleh pimpinan perusahaan.

f. Membagikan rencana-rencana dan anggaran-anggaran yang telah disetujui kepada fungsi-fungsi yang ada di perusahaan yang bersangkutan dengan masing-masing anggaran-anggaran tersebut. Anggaran-anggaran yang disusun dan telah diberikan ini akan digunakan oleh masing-masing bagian yang bersangkutan sebagai dasar untuk mengambil tindakan-tindakan maupun perencanaan-perencanaan lainnya.

C. Penganggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan

Penganggaran Sebagai Alat Perencanaan

Sebagai alat perencanaan, anggaran perusahaan akan membantu manajemen dalam mengarahkan dan menentukan berbagai kegiatan yang akan dilakukan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yakni mencapai laba maksimum. Untuk mencapai tujuan tersebut haruslah terlebih dahulu disusun serangkaian tindakan yang akan dilakukan oleh manajemen. Tindakan yang akan diambil tersebut haruslah yang terbaik dari berbagai alternatif yang ada dan juga harus memperhitungkan kemungkinan pada masa yang akan datang. Tindakan seperti ini dapat dikatakan sebagai suatu rencana sebagaimana yang dikemukakan berikut : "Perencanaan adalah proses yang tidak berakhir bila rencana tersebut ditetapkan rencana-

rencana mungkin memerlukan modifikasi agar tetap berguna". 6)

Melakukan perencanaan merupakan tugas daripada manajemen yang berarti manajemen harus melakukan suatu tindakan persiapan untuk digunakan pada masa yang akan datang. Untuk membuat suatu rencana sebaiknya manajemen melibatkan seluruh lapisan yang ada dalam perusahaan, baik pada tingkat atas maupun tingkat bawah. Dengan demikian semua personil yang ada dalam perusahaan merasa dilibatkan dalam penyusunan rencana perusahaan tersebut, sehingga semuanya akan ikut melaksanakan rencana itu dengan penuh tanggung jawab.

Agar suatu rencana perusahaan dapat terlaksana dengan efektif dan efisien, harus dipenuhi beberapa syarat sebagai berikut :

1. Mendasarkan kegiatan-kegiatan pada penyelidikan, studi dan penelitian.
2. Mengerahkan seluruh tenaga dalam perusahaan dalam menentukan arah/kegiatan yang paling menguntungkan.
3. Membantu atau menunjang kebijaksanaan perusahaan.
4. Membantu manajemen dalam memilih mana tujuan yang dapat dilaksanakan dan mana yang tidak.
5. Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia.
6. Mengakibatkan pemakaian alat-alat fisik secara lebih efektif. 7)

6) T. Hani Handoko, Manajemen, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1993, hal. 72.

7) Gunawan Adisaputro dan Marwan Asry, Op.Cit., hal. 52-53.

Perencanaan dan pengendalian merupakan dua hal yang identik bila dihubungkan dengan fungsi anggaran perusahaan. Perencanaan dan pengendalian secara menyeluruh dapat diartikan sebagai suatu anjakan sistematis dan formal, untuk mencapai perencanaan, pengkoordinasian dan pengendalian tanggung jawab manajemen. Pada ungkapan ini menyangkut pada pengembangan dan penerapan :

- a. Tujuan-tujuan luas jangka panjang untuk perusahaan.
- b. Perincian sasaran-sasaran perusahaan
- c. Suatu perencanaan jangka panjang yang dikembangkan dalam batas-batas yang luas.
- d. Suatu rencana laba jangka pendek yang diperinci menurut tanggung jawab yang bersangkutan (devisi-devisi, produk-produk, proyek-proyek).
- e. Suatu sistem laporan-laporan pelaksanaan berkala yang diperinci menurut tanggung jawab-tanggung jawab yang dibebankan.
- f. Prosedur-prosedur tindak lanjut (follow up procedure).⁸⁾

Penganggaran Sebagai Alat Pengawasan

Fungsi pengawasan memegang peranan penting bagi manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Seperti halnya terhadap perencanaan, anggaran juga memiliki peranan yang cukup besar dalam melakukan pengawasan oleh manajemen dalam perusahaan. Dengan

8) Glenn A. Welsch, Budgeting, Profit Planning and Control (Penganggaran, Pengendalian, Perencanaan dan Pengawasan), Terjemahan R.A. Fadly dan Bec Tein Kartini Ref, Jilid Satu, Edisi Keempat, Bumi Aksara, Jakarta, 1990, hal. 4.

melihat dan memperhatikan penyimpangan-penyimpangan pelaksanaan kegiatan-kegiatan perusahaan dengan rencana yang telah disusun sebelumnya dalam anggaran-anggaran perusahaan, maka pihak manajemen akan dapat mengetahui adanya kesalahan dalam pelaksanaan fungsi dari suatu bagian dalam perusahaan.

Perencanaan tanpa pengawasan merupakan pekerjaan yang sia-sia dan merupakan suatu hal yang bersifat pemborosan, sebaliknya pengawasan tanpa perencanaan merupakan kegiatan pengawasan yang tidak memiliki tolok ukur sehingga tidak ada standar yang menentukan terjadinya penyelewengan dan kegagalan dari kegiatan yang dilakukan tersebut.

Defenisi pengawasan menurut Basu Swasta adalah :
"Fungsi yang menjamin bahwa kegiatan-kegiatan dapat memberikan hasil seperti yang diinginkan". 9)

"Pengawasan (control) ialah sesuatu yang termasuk dalam aktivitas penentuan apakah pelaksanaan perusahaan sesuai dengan pelaksanaannya dan apakah terhadap harta benda usaha telah diadakan pengawaan yang sebaik-baiknya". 10)

9) Basu Swasta, Asas-asas Manajemen Modern, Edisi KETiga, Liberty, Yogyakarta, 1992, hal. 216.

10) Ibit, hal. 216.

Ada beberapa syarat yang harus dipenuhi untuk membantu agar anggaran yang disusun oleh manajemen dapat terealisasi, syarat-syarat itu antara lain adalah adanya organisasi dan manajemen yang sehat, sistem akuntansi yang cukup baik, adanya penelitian, pengembangan dan kebijaksanaan yang diambil oleh manajemen perusahaan, kerjasama dan dukungan dari setiap tingkatan manajemen di perusahaan dan rencana administrasi yang teratur.

Dengan pengawasan yang baik maka akan dapat diketahui apakah pelaksanaan aktivitas perusahaan telah berjalan sesuai dengan rencana-rencana yang telah disusun sebelumnya, ataukan terjadi penyimpangan-penyimpangan yang mengancam keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya secara maksimal. Aktivitas yang termasuk di dalam pengertian pengawasan diantaranya adalah tindakan membandingkan dan menyesuaikan pelaksanaan dengan rencana yang disusun sebelumnya. Hal ini bertujuan untuk menghindari terjadinya tindakan yang sia-sia dan memboroskan serta penyelewengan guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja perusahaan, sehingga dapat meminimalkan kemungkinan perusahaan untuk mengalami kerugian.

Pengawasan yang baik dalam perusahaan dapat terlaksana jika dalam perusahaan terdapat suatu

anggaran yang dibuat secara tertulis dalam bentuk angka-angka dan disusun secara ilmiah dengan menggunakan taksiran (forecast) yang akurat. Dengan data akurat seperti itu pula dapat kita lihat bagaimana rencana yang disusun perusahaan untuk masa yang akan datang secara mendetail. Dengan demikian dapat kita besarnya peranan anggaran sebagai perencanaan dan pengawasan dalam suatu perusahaan.



BAB III

PT. HEALTHCARE GLOVINDO MEDAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

Perusahaan ini pertama didirikan tahun 1989 dengan nama PT. HEALTHCARE GLOVINDO MEDAN yang bergerak dibidang industri yaitu mengusahakan industri karet yang menghasilkan antara lain: latex, crumb rubber dan sarung tangan dari karet. Perusahaan ini didirikan berdasarkan akte notaris di Jakarta dan berdomisili untuk periode 30 tahun. Perusahaan ini merupakan joint venture antara PT. IRAMA UNGGUL, sebuah perusahaan nasional, dan AUTUMN INVESTMENT LIMITED, sebuah perusahaan dari Hongkong dibentuk dibawah Undang-undang Penanaman Modal Asing No. 1/1967. Akte pendirian perusahaan telah dinyatakan beberapa kali dan yang terakhir dengan akte notaris di Jakarta pada tahun 1995 dan telah disetujui oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia.

Berdasarkan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga maksud dan tujuan perusahaan ini adalah:

1. Mengusahakan dan menjalankan usaha-usaha produksi latex, crumb rubber dan berbagai jenis sarung tangan dari karet.

2. Mengusahakan dan menjalankan usaha-usaha perdagangan pada umumnya dan ekspor hasil usaha tersebut dalam angka satu di atas serta impor dan ekspor lainnya.
3. Mengusahakan dan menjalankan usaha-usaha industri pada umumnya.

Perusahaan ini berkedudukan tetap dan berkantor pusat di Medan, dengan lokasi pabrik di Jalan Raya Medan Tanjung Morawa.

Modal dasar PT. Healthcare Glovindo Medan adalah sebesar Rp. 2.592.000.000,- yang terdiri dari 1500 lembar saham dengan nilai nominal masing-masing Rp. 1.728.000,-. Seluruh saham perusahaan telah diambil dan disetor penuh.

PT. Healthcare Glovindo Medan menghasilkan sarung tangan dari karet dalam tiga jenis ukuran, yaitu: Small (S), Medium (M) dan Large (L). Perusahaan ini membeli bahan-bahan dan mesin untuk produksinya dari dalam negeri dan luar negeri.

Proses produksi dilaksanakan mulai dari penyediaan bahan baku, pembuatan, penyortiran atau pemilihan barang jadi dari kualitas yang tidak diinginkan sampai kepada pengepakan. Barang jadi tersebut kemudian disimpan sementara di gudang untuk menunggu sampai barang cukup jumlahnya sesuai dengan pesanan dan kemudian diantar ke tempat pembeli.

Dalam menjalankan kegitannya, pabrik berjalan 21 jam dalam sehari. Pekerjaan pabrik terbagi atas 3 penggantian pekerja pabrik (shift), yaitu setiap 7 jam sekali dan diselingi masing-masing 1 jam istirahat. Pabrik ini merupakan usaha padat modal karena menggunakan lebih banyak tenaga mesin dari pada tenaga manusia. Tenaga manusia hanya dipergunakan pada proses-proses penyediaan bahan baku produksi, penyortiran atas hasil produksi yang tidak sesuai dengan standar kualitas, pengawasan kerja mesin, pembungkusan dan penyimpanan. Proses yang paling banyak menyerap tenaga kerja adalah pada proses pembungkusan dalam bungkusan plastik dan kotak serta pada proses penyortiran yang tidak dapat dilakukan oleh mesin yang tersedia. Walaupun pabrik ini termasuk padat modal, tenaga kerja yang diserap cukup banyak, yaitu kurang lebih 300 orang yang terbagi atas 3 shift pekerjaan.

1. Struktur Organisasi Perusahaan

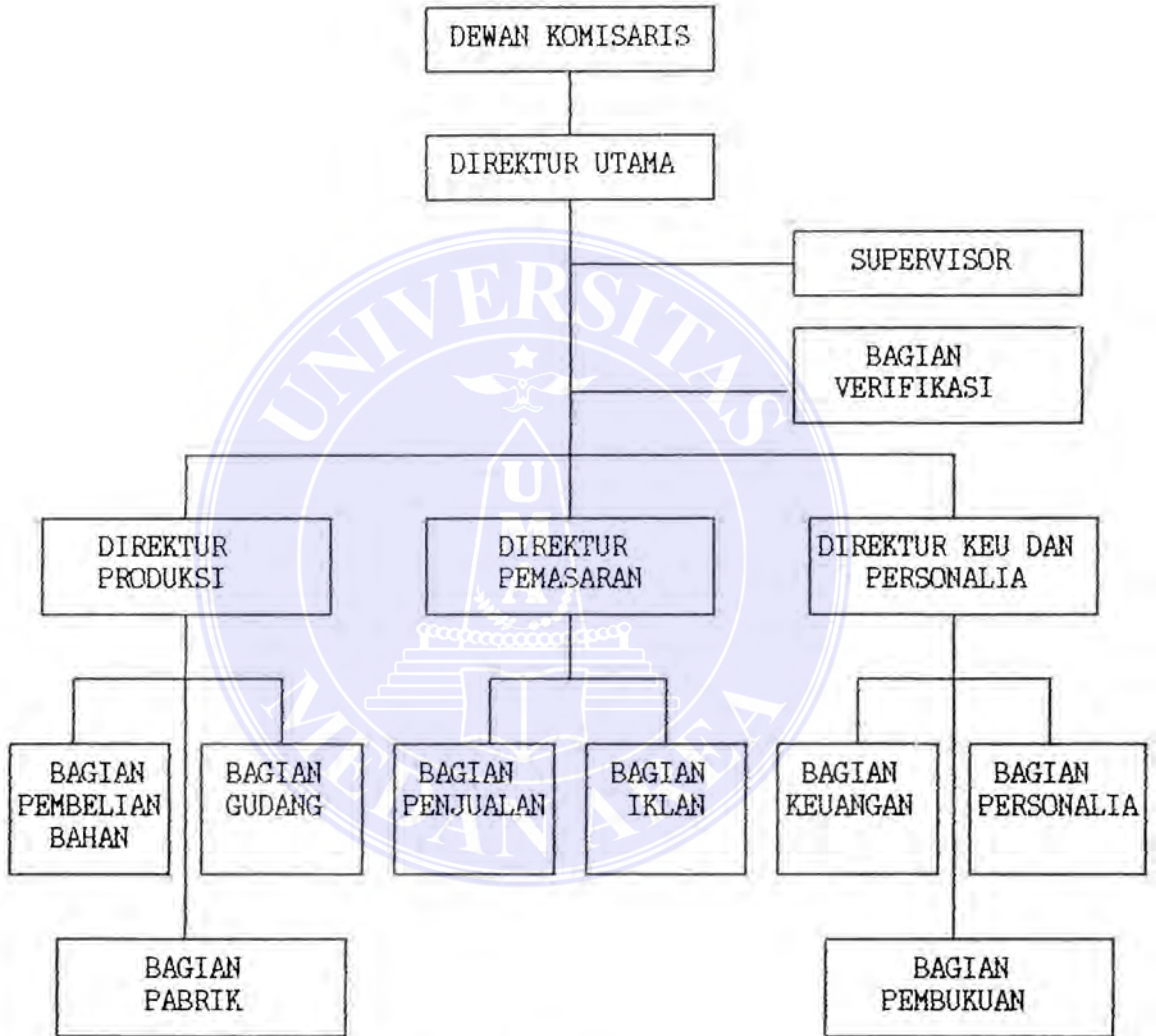
Setiap perusahaan tidak harus memiliki bentuk dan susunan struktur organisasi yang sama. Tidak ada ketentuan yang mengatur dan mengharuskan organisasi pada suatu bentuk tertentu saja, akan tetapi setiap organisasi maupun perusahaan bebas menentukan bentuk

susunan organisasinya dengan keinginan dan keadaan organisasi itu sendiri, melalui struktur organisasi yang baik, pelaksanaan pekerjaan akan berjalan lancar. Di dalam organisasi terdiri dari unit kerja yang dilaksanakan secara perorangan saja atau kelompok, setiap kelompok berfungsi untuk melaksanakan serangkaian kegiatan-kegiatan tertentu yang mencakup tata hubungan antara unit-unit kerja itu sendiri. Tata hubungan ini terdiri dari hubungan kerja horizontal dan vertikal.

Dari hasil penelitian yang dilakukan, bentuk struktur organisasi pada PT. Healthcare Glovindo Medan adalah berbentuk garis. Berikut ini diberikan gambar struktur organisasi serta penjelasan masing-masing fungsi yang terdapat pada setiap bagian yang terdapat di dalamnya.

Gambar 1

STRUKTUR ORGANISASI
PT. HEALTHCARE GLOVINDO MEDAN



Sumber : PT. Healthcare Glovindo Medan

Dalam uraian ini akan terlihat pembagian tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian, yaitu :

a. Dewan komisaris

Tugas, wewenang dan tanggung jawabnya adalah :

- 1) Menentukan garis besar kebijaksanaan umum dan program kerja perusahaan.
- 2) Menganalisa, mengevaluasi dan menilai kegiatan dalam perusahaan.
- 3) Mengangkat dan memberhentikan Direktur Utama.
- 4) Bertanggung jawab penuh atas harta perusahaan.

b. Direktur Utama

Tugas, wewenang dan tanggung jawabnya adalah :

- 1) Menentukan dan merumuskan kebijaksanaan dalam usaha mencapai tujuan perusahaan.
- 2) Mengkoordinir dan mengawasi tugas-tugas yang didelegasikan kepadanya dan menjalin kerja sama yang baik dengan para direktur.
- 3) Membuat peraturan-peraturan intern pada perusahaan tanpa bertentangan dengan undang-undang yang berlaku.
- 4) Bertanggung jawab atas kelancaran kegiatan perusahaan secara keseluruhan.

c. Supervisor

Tugas, wewenang dan tanggung jawabnya adalah :

- 1) Melakukan pengawasan terhadap seluruh bagian yang ada dalam perusahaan.
- 2) Menjamin adanya pengawasan dan perlindungan terhadap harta kekayaan perusahaan.
- 3) Bertanggung jawab atas segala kegiatan-kegiatan dan transaksi-transaksi yang mengakibatkan perubahan terhadap posisi finansial.
- 4) Melakukan koordinasi antar bagian maupun dalam suatu bagian guna menciptakan suasana kerja yang harmonis.
- 5) Membuat laporan pengawasan secara periodik tentang prestasi kerja karyawan.

d. Direktur Produksi

Mempunyai tugas, wewenang dan tanggung jawab yang dilimpahkan oleh Direktur Utama adalah :

- 1) Bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan pada bagian produksi.
- 2) Merencanakan dan mengatur produksi perusahaan agar sesuai dengan spesifikasi dan standard mutu minimum.
- 3) Membuat laporan produksi secara periodik mengenai pemakaian bahan dan jumlah produksi.

- 4) Mengkoordinir bagian-bagian yang ada di bawahnya, yaitu pengawasan kepala gudang.
- 5) Bertanggung jawab atas standard mutu produksi yang dihasilkan.

Dalam mengawasi dan menilai produk Direktur Produksi dibantu oleh :

a) Bagian Pembelian Bahan

Bagian ini bertugas untuk mencari, menyediakan bahan yang sesuai dengan kualitas baik.

b) Bagian Pabrik

Untuk menjaga proses produksi dari bahan baku mulai diolah sampai menjadi sarung tangan dan kemudian dikemaskan. Pada bagian ini dibantu oleh para seksi pengolahan, pengemasan dan seksi mesin.

c) Bagian Gudang

Bagian ini bertugas menjaga dan mengawasi stock barang di gudang, baik berupa bahan baku maupun barang jadi , yaitu sarung tangan.

e. Direktur Pemasaran

Bagian ini bertanggung jawab kepada Direktur Utama dan bertugas meliputi :

- 1) Merencanakan, mengkoordinasi dan mengawasi kegiatan di bidang pemasaran.

- 2) Merencanakan penelitian pasar guna mendapat data tentang tingkat kebutuhan para konsumen dan tingkat persaingan, sehingga dapat ditentukan rencana volume penjualan kepada target market.
- 3) Menentukan kebijaksanaan strategi pemasaran perusahaan yang mencakup jenis produksi yang akan dipasarkan, harga, pendistribusian dan promosi.
- 4) Menentukan target rencana anggaran biaya dalam pemasaran dan kebijaksanaan dalam bidang pemasaran.

Direktur Pemasaran ini dibantu oleh :

- a) Bagian penjualan, bertugas untuk :
 - * Memenuhi pesanan para langganan.
 - * Membantu Direktur Pemasaran dalam meningkatkan penjualan yang merupakan syarat utama perusahaan melalui langganan, agen dan dialer lainnya.
- b) Bagian iklan dan riset, bertugas untuk :
 - * Memperkenalkan produksi perusahaan kepada calon konsumen.
 - * Membantu Direktur Pemasaran di dalam menentukan kebijaksanaan pemasaran.

f. Direktur Keuangan dan Personalia

Adapun tugas, wewenang dan tanggung jawab Direktur Keuangan dan Personalia adalah :

- 1) Membantu Direktur Utama dalam merencanakan dan mengawasi pelaksanaan kegiatan pembukuan dan keuangan.
- 2) Mengambil semua hal yang berhubungan dengan asuransi tenaga kerja.
- 3) Membantu Direktur Utama dalam merumuskan rencana anggaran perusahaan.
- 4) Memastikan bahwa semua transaksi keuangan dilakukan dengan benar.
- 5) Memeriksa dan menganalisa data laporan keuangan serta biaya-biaya operasi perusahaan.

Direktur Keuangan dan Personalia ini dibantu oleh:

- a) Bagian keuangan, yang bertugas melaksanakan kegiatan akuntansi yang berguna dalam pengurusan pajak dan laporan keuangan.
- b) Bagian personalia, yang bertugas melaksanakan penerimaan karyawan serta bagian administrasi lainnya.
- c. Bagian pembukuan, yang bertugas melaksanakan pembukuan atas biaya dan pendapatan.

B. Penyusunan Anggaran

Anggaran perusahaan merupakan suatu daftar yang

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 19/3/24

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)19/3/24

menggambarkan kuantitas, kualitas, harga dan hasil usaha yang diharapkan dapat direalisasikan oleh perusahaan dalam suatu periode yang akan datang (biasanya satu tahun). Anggaran-anggaran yang disusun oleh perusahaan merupakan suatu hal yang tidak boleh diabaikan karena didalamnya terdapat proyeksi pelaksanaan kegiatan dan pendapatan perusahaan untuk periode yang akan datang.

Pada perusahaan ini yang pertama kali disusun adalah anggaran penjualan. Anggaran penjualan ini digunakan sebagai pendukung utama dalam menyusun anggaran komprehensif (anggaran menyeluruh). Setelah anggaran penjualan disusun, selanjutnya disusun anggaran produksi, anggaran kebutuhan bahan baku, anggaran persediaan, anggaran upah langsung, anggaran biaya pabrik tidak langsung (factory overhead), anggaran rugi laba dan sebagainya. Setiap anggaran tersebut harus disusun secara realistis, terutama anggaran penjualan karena anggaran tersebut merupakan dasar dalam penyusunan anggaran-anggaran lainnya di perusahaan.

Tujuan utama penyusunan anggaran-anggaran ini adalah untuk mengadakan penyesuaian antara rencana perusahaan dengan realisasinya dalam kegiatan usaha perusahaan. Dengan membandingkan realisasi kegiatan

suaha perusahaan dengan perencanaan yang disusun dalam anggaran perusahaan dapat diketahui apakah terjadi penyimpangan-penyimpangan, baik yang disengaja ataupun tidak disengaja. Jika terjadi penyimpangan, maka perlu diambil tindakan untuk mengatasi masalah tersebut sesuai dengan prosedur yang berlaku di perusahaan ini.

Dalam rangka penyusunan anggaran-anggarannya, PT. Healthcare Glovindo Medan tidak membentuk suatu komite yang khusus untuk menyusun anggaran perusahaan. Penyusunan anggaran pada perusahaan ini dikoordinir secara langsung oleh pimpinan operasional tertinggi perusahaan dalam hal ini Direktur Utama. Dalam penyusunan anggaran-anggaran perusahaan seperti anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan lainnya disusun oleh Direktur Utama bekerjasama dengan pimpinan bagian-bagian yang bersangkutan dengan masing-masing anggaran yang akan disusun.

Ada beberapa tahap penyusunan yang dilakukan oleh PT. Healthcare Glovindo Medan dalam menyusun anggaran-anggarannya, yaitu :

1. Mempelajari data-data kegiatan usaha beberapa tahun terakhir yang kemudian disesuaikan dengan kemungkinan-kemungkinan dan peluang yang mungkin timbul pada periode selanjutnya.
2. Meminta masukan-masukan dari setiap kepala bagian yang terkait dengan masing-masing anggaran yang akan

disusun.

3. Menyusun preoyeksi kegiatan usaha, yaitu menyusun ramalan mengenai faktor-faktor ekstern yang dapat mempengaruhi kegiatan-kegiatan perusahaan.
4. Senantiasa memperhatikan kehendak dari pimpinan perusahaan mengenai posisi yang ingin dimiliki perusahaan pada masa yang akan datang.

Tabel 3
PT. Healthcare Glovindo Medan
Persentase Keberhasilan Anggaran
Penjualan Tahun 1997 - 1999

No.	Nama Barang	Tahun		
		1997	1998	1999
1.	Latex	98,80 %	97,57 %	95,65 %
2.	Crumb Rubber	97,95 %	95,34 %	88,02 %
3.	Sarung Tangan	94,13 %	80,90 %	94,19 %

Sumber : PT. Healthcare Glovindo Medan

Masukan-masukan dari pimpinan setiap departemen yang ada di perusahaan juga diperlukan mengingat bahwa mereka lebih banyak terlibat dalam aktivitas pada bagiannya masing-masing, sehingga dianggap cukup memiliki kemampuan untuk menilai bagaimana tingkat keberhasilan kegiatan pada bagiannya pada periode terakhir dan bagaimana peluangnya pada periode berikutnya.

Selain itu juga perusahaan juga harus meninjau setiap kebijaksanaan dan peraturan pemerintah, undang-undang yang ditetapkan dan sebagainya. Dengan memperhatikan hal tersebut perusahaan akan dapat melihat lebih jelas mengenai hal-hal ekstern yang dapat mempengaruhi tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Disini juga perlu diperhatikan bagaimana tingkat persaingan yang mungkin terjadi, bagaimana animo masyarakat terhadap produk-produk yang dihasilkan dan juga bagaimana pengaruh alam dan lingkungan terhadap pelaksanaan kegiatan perusahaan.

Mengingat bahwa perusahaan ini merupakan perusahaan milik swasta, sudah tentu pimpinan memiliki pengaruh yang sangat dominan dalam menentukan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang diambil oleh perusahaan. Sampai saat ini pimpinan perusahaan ini masih memegang peranan yang cukup berpengaruh dalam penyusunan anggaran-anggaran perusahaan.

C. Perbandingan Anggaran dan Realisasi

Pada perusahaan ini, anggaran penjualan merupakan suatu dasar bagi penyusunan anggaran-anggaran lainnya. Karena itu anggaran penjualan merupakan suatu anggaran yang lebih dahulu disusun dengan menggunakan metode-metode yang dianggap perusahaan sebagai metode terbaik

Tabel 1
PT. Healthcare Glovindo Medan
Anggaran Penjualan Tahun 1997 - 1999

No.	Nama Barang	Tahun		
		1997	1998	1999
1.	Latex	510.000	550.000	800.000
2.	Crumb Robber	650.000	700.000	800.000
3.	Sarung Tangan	1.300.000	1.400.000	1.500.000

Sumber : PT. Healthcare Glovindo Medan

Tabel 2
PT. Healthcare Glovindo Medan
Realisasi Penjualan Tahun 1997 - 1999

No.	Nama Barang	Tahun		
		1997	1998	1999
1.	Latex	503.882	536.685	565.182
2.	Crumb Robber	636.687	667.375	704.187
3.	Sarung Tangan	1.223.731	1.132.662	1.412.981

Sumber : PT. Healthcare Glovindo Medan

yang dapat dilaksanakan.

Tingkat keberhasilan perusahaan dalam merealisasikan anggaran penjualannya dibandingkan dengan realisasi anggaran-anggaran lainnya merupakan tolak ukur untuk melihat kemampuan perusahaan dalam mewujudkan harapannya untuk mencapai tingkat laba yang maksimal.

Dari penelitian yang dilakukan terhadap realisasi anggaran penjualan pada beberapa periode terakhir pada PT. Healthcare Glovindo dapat dikatakan cukup baik walaupun belum maksimal. Dalam merealisasikan anggarannya perusahaan ini juga masih mendapat beberapa masalah dari dalam dan luar perusahaan yang sampai saat ini masih terus dicari pencegahan dan jalan keluarnya oleh pihak manajemen dengan lebih memperhatikan faktor-faktor tak terkendali yang dapat mengganggu keberhasilan perusahaan dalam merealisasikan anggarannya.

Produksi utama dari perusahaan ini yaitu sarung tangan dari karet yang dibentuk dalam berbagai ukuran dan dipasarkan didalam dan diluar negeri. Pada beberapa tahun terakhir dapat dikatakan tingkat realisasi penjualan tidak mencapai angka 100% dari yang dianggarkan. Hal ini sudah tentu akan mempengaruhi tingkat keberhasilan anggaran-anggaran lainnya yang disusun oleh perusahaan, antara lain anggaran biaya produksi, anggaran persediaan bahan baku, anggaran biaya bahan

pembantu. Lain halnya dengan anggaran biaya tenaga kerja langsung, karena pada perusahaan ini merupakan perusahaan padat modal yang menggunakan banyak tenaga mesin dalam proses produksinya, maka tenaga kerja yang digunakan dapat dikatakan relatif sama setiap harinya dari tahun ketahun, sehingga anggaran biaya tenaga kerja langsung dapat dikatakan selalu terealisasi setiap tahun anggaran.

Seperti telah diuraikan di atas bahwa dalam menyusun anggaran penjualannya PT. Healthcare Glovindo Medan selalu menempatkan data historis kemudian ditambah informasi lainnya sebagai dasar untuk menaksir kualitas dan kuantitas penjualannya untuk periode berikutnya. Dengan demikian kemungkinan tingkat keberhasilan untuk merealisasikan anggaran cukup besar. Namun demikian tetap tidak dapat dipastikan bahwa setiap anggaran itu dapat terealisasi sepenuhnya seperti apa yang diharapkan oleh perusahaan. Hal ini tentu saja dapat diakibatkan oleh berbagai kendala baik yang bersumber dari dalam maupun dari luar perusahaan.

Tingkat keberhasilan dalam merealisasikan anggaran yang disusun oleh manajemen perusahaan dilihat dari laporan-laporan realisasi anggaran. Dalam laporan-laporan tersebut dapat dilihat perbandingan antara angka-angka yang tercantum dalam anggaran dengan

angka-angka yang tercantum dalam anggaran dengan angka-angka realisasi pelaksanaannya, sehingga akan diketahui penyebab terjadinya suatu penyimpangan tersebut.

Laporan realisasi diperinci lagi dengan menyusun laporan prestasi yang merupakan laporan intern perusahaan untuk dapat membandingkan kemajuan, kemunduran, perkembangan dan efisiensi yang diharapkan sangat berguna dalam menentukan hasil kerja perusahaan sebagai realisasi anggaran yang telah terjadi. Dengan adanya laporan prestasi yang digunakan dalam perusahaan ini, pihak manajemen perusahaan dapat memperbaiki kesalahan-kesalahan yang mungkin terjadi atau memperbaiki rencana anggaran yang memungkinkan timbulnya kerugian bagi perusahaan. Dengan melihat laporan prestasi maka akan segera diketahui apa yang menjadi sebab dari penyimpangan tersebut dan siapa yang bertanggung jawab atas hal itu, serta pengaruh apa yang menyebabkan demikian.

D. Peranan Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan *Anggaran Sebagai Alat Perencanaan*

Sebagaimana yang dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa disusun dan ditetapkannya suatu anggaran adalah sebagai suatu perencanaan dan juga sebagai suatu tolok ukur dalam melakukan pengawasan bagi manajemen

pelaksanaan kegiatan perusahaan dapat dihindarkan dari pemborosan guna menekan biaya operasi perusahaan sekecil mungkin.

Sebagai alat perencanaan, anggaran yang disusun diupayakan agar dapat mengarahkan setiap personil yang terlibat langsung dalam aktivitas perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung, sehingga aktivitas dan pekerjaan akan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Anggaran sebagai alat perencanaan pada PT. Healthcare Glovindo Medan tertuang dalam berbagai anggaran antara lain anggaran penjualan, produksi, biaya produksi, persediaan, biaya bahan baku dan bahan pembantu dan biaya tenaga kerja langsung. Setiap anggaran tersebut diperinci setiap bulannya untuk satu tahun anggaran. Dalam setiap anggaran tersebut dapat dilihat bagaimana rencana, prediksi dan tujuan dan posisi yang ingin dicapai perusahaan untuk periode yang akan datang.

Melakukan perencanaan merupakan fungsi daripada manajemen yang berarti manajemen harus melakukan suatu tindakan persiapan untuk digunakan pada masa yang akan datang.

Anggaran Sebagai Alat Pengawasan

Fungsi pengawasan memegang peranan penting bagi manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Seperti halnya terhadap perencanaan, anggaran juga memiliki peranan yang cukup besar dalam melakukan pengawasan oleh manajemen dalam perusahaan. Dengan melihat dan memperhatikan penyimpangan-penyimpangan pelaksanaan kegiatan-kegiatan perusahaan dengan rencana yang telah disusun sebelumnya dalam anggaran-anggaran perusahaan, maka pihak manajemen akan dapat mengetahui adanya kesalahan dalam pelaksanaan fungsi dari suatu bagian dalam perusahaan.

Dalam melakukan pengawasan terhadap realisasi anggaran yang terjadi dilakukan oleh manajemen perusahaan dengan membandingkan hasil yang dicapai dengan anggaran. Dari hasil perbandingan ini akan dilihat apakah terjadi penyimpangan atau tidak. Jika dijumpai adanya penyimpangan, pihak manajemen perusahaan ini masih menggolongkannya kedalam kategori wajar atau tidak wajar. Bila penyimpangan tersebut dianggap tidak wajar dalam arti diluar batas toleransi yang ditetapkan perusahaan, maka pihak manajemen akan menganalisa dan mengevaluasi kembali faktor-faktor penyebabnya, penanggung jawab dari penyimpangan tersebut dan menentukan langkah-langkah perbaikan yang diperlukan.

Hasil analisa dan evaluasi pihak manajemen ini sangat penting artinya sebagai pedoman dalam penyusunan

rencana dan membuat kebijaksanaan pada tahun anggaran berikutnya. Pelaksanaan pengawasan yang dilakukan dengan membandingkan realisasi dengan anggaran, analisa dan evaluasi terhadap penyimpangan yang terjadi serta melakukan tindakan perbaikan diupayakan oleh manajemen untuk melakukannya sekaligus guna mengetahui kelemahan dan kemampuan perusahaan. Dengan demikian perusahaan dapat memperbaiki kelemahan dan mengembangkan kemampuan yang dimiliki.

Tingkat keberhasilan suatu program anggaran di perusahaan ini juga sangat dipengaruhi oleh dukungan dari personil dari berbagai lapisan manajemen yang terlibat dalam pelaksanaannya. Dalam hal ini dapat kita lihat bahwa dengan adanya anggaran-anggaran perusahaan yang disusun oleh pihak manajemen perusahaan dapat menunjukkan fungsi manajemen dalam bidang perencanaan, pengkoordinasian dan pengawasan, walaupun dalam beberapa hal masih terlihat bahwa peranan pimpinan perusahaan masih sangat menentukan.

E. Hambatan-hambatan Yang Dihadapi

Menjalankan segala kegiatan dalam upaya mencapai tujuan yang diinginkan bukanlah suatu pekerjaan yang dapat dilakukan dengan mudah. Hal ini merupakan hal yang umum, karena dalam setiap pelaksanaan suatu

kegiatan selalu ada faktor-faktor intern maupun ekstern yang dapat memberi pengaruh negatif bagi tingkat keberhasilan. Begitu juga halnya dengan PT. Healthcare Glovindo Medan, dalam upaya merealisasikan anggarannya masih dihadapkan dengan masalah-masalah yang masih terus diupayakan jalan keluarnya.

Ada beberapa masalah yang tampak menonjol dalam melaksanakan perencanaan dan pengawasan anggaran yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Belum adanya komisi anggaran yang bersifat tetap.
2. Belum adanya pendidikan anggaran.
3. Campur tangan pimpinan sangat menonjol.
4. Kesulitan dalam melakukan analisis terhadap penyimpangan yang terjadi.

Penyusunan anggaran-anggaran perusahaan setiap tahunnya dilakukan oleh beberapa orang kepala bagian yang ditunjuk oleh pimpinan perusahaan, sehingga tidak jarang setiap tahunnya personil yang terlibat dalam penyusunan anggaran tersebut bertukar. Sampai saat ini belum ada dibentuk suatu komisi/panitia anggaran yang bersifat khusus dan tetap sebagai bagian dari struktur organisasi. Dengan demikian tidak ada bagian khusus yang bertanggung jawab untuk menyusun dan mengawasi pelaksanaan anggaran perusahaan sepanjang tahun.

Sampai saat ini perusahaan belum ada menyelenggara-

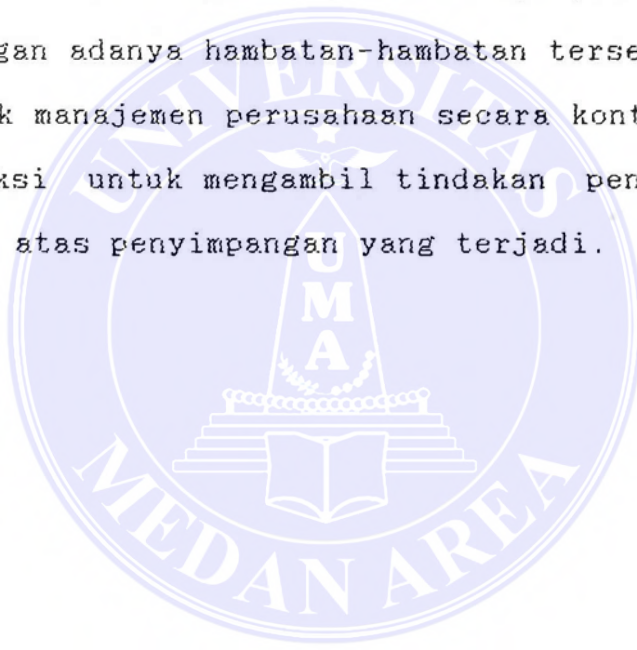
kan pendidikan anggaran terhadap karyawannya, baik yang diadakan sendiri maupun dengan mengirimkan karyawannya untuk mengikuti pendidikan anggaran pada suatu lembaga diluar perusahaan. Sebagai akibatnya untuk jangka panjang sulit untuk mencari personil-personil yang ahli dalam hal penyusunan anggaran.

Dalam penyusunan anggaran ini sangat dipengaruhi oleh pimpinan perusahaan. Hal ini juga terlihat dalam penyusunan anggaran, dimana pimpinan perusahaan juga menjadi pimpinan dalam pelaksanaan penyusunan anggaran, sehingga personil-personil yang ditunjuk dan ikut serta dalam penyusunan anggaran tersebut tidak dapat mengembangkan pemikiran dan inisiatifnya dalam rapat penyusunan anggaran.

Kesulitan yang dialami oleh manajemen dalam melakukan analisis terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dapat mengakibatkan keterlambatan dalam menindaklanjuti penyimpangan tersebut. Dengan menganalisis penyimpangan anggaran pada periode sebelumnya, pihak manajemen perusahaan seharusnya dapat mengambil suatu kebijaksanaan tertentu terhadap penyimpangan yang terjadi. Akan tetapi karena adanya kesulitan yang dihadapi dalam menganalisis penyimpangan tersebut, tidak jarang terjadi penyimpangan yang sama pada periode selanjutnya.

Dari semua hambatan-hambatan tersebut sebenarnya ada beberapa point yang seharusnya sejak lama dapat diatasi. Salah satu contoh adanya campur tangan pimpinan yang sangat menonjol tidak perlu terjadi jika tingkat kepercayaan pimpinan terhadap loyalitas dan kemampuan pihak manajemen dibawahnya dalam mengambil keputusan dan penyusunan rencana kerja perusahaan.

Dengan adanya hambatan-hambatan tersebut di atas maka pihak manajemen perusahaan secara kontinu mengadakan koreksi untuk mengambil tindakan pencegahan dan perbaikan atas penyimpangan yang terjadi.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.

1. PT. Healthcare Glovindo Medan menggunakan struktur organisasi garis dalam organisasinya, dimana tiap-tiap bagian atau unit organisasi mempunyai seorang atasan langsung sebagai pemberi perintah, pelaksana koordinasi dan pengawasan pada bawahan secara vertikal pada organisasi.
2. Dalam menyusun anggaran-anggarnya, PT. Healthcare Glovindo Medan tidak membentuk suatu komite yang khusus untuk menyusun anggaran perusahaan.
3. Realisasi anggaran penjualan pada beberapa periode terakhir pada PT. Healthcare Glovindo dapat dikatakan cukup baik walaupun belum maksimal.
4. Sebagai alat perencanaannya PT. Healthcare Glovindo Medan menyusun anggaran-anggaran yang terdiri dari anggaran penjualan, produksi, biaya produksi, persediaan, biaya bahan baku dan bahan pembantu dan biaya tenaga kerja langsung.
5. Setiap anggaran yang disusun oleh perusahaan ini diperinci setiap bulannya untuk satu tahun anggaran, lebih rinci lagi dalam anggaran tersebut dapat dilihat rencana, prediksi dan tujuan dan posisi yang

ingin dicapai perusahaan untuk periode yang akan datang.

6. Anggaran perusahaan digunbakan oleh manajemen dalam perusahaan ini dengan membandingkannya dengan realisasi dari anggaran tersebut.
7. Dalam melaksanakan kegiatan penyusunan anggaran perusahaan, pimpinan perusahaan memiliki peranan yang sangat dominan dalam menentukan hasil musyawarah penyusunan anggaran.

B. Saran

1. Ada baiknya jika perusahaan mencoba untuk membentuk suatu komisi khusus yang bertugas untuk menyusun anggaran-anggaran perusahaan, sehingga ada pihak yang bertanggung jawab dalam perencanaan dan pengawasan pelaksanaan anggaran dalam perusahaan.
2. Pendidikan dan latihan karyawan perlu dilakukan khususnya pendidikan mengenai penyusunan anggaran perusahaan, sehingga perusahaan memiliki personil-personil yang dapat diandalkan untuk dapat bekerja dan mengambil keputusan dengan baik.
3. Dalam penyusunan anggaran perusahaan sebaiknya pimpinan perusahaan jangan bersifat memaksakan pendapatnya untuk menjadi keputusan, sebaiknya pendapat dari setiap lapisan manajemen perlu

diperhatikan sehingga mereka juga merasa memiliki tanggung jawab untuk merealisasikan anggaran tersebut.

4. Prestasi yang selama ini sudah mendapat nilai yang baik seperti keberhasilan perusahaan dalam merealisasikan anggaran penjualannya sebaiknya dipertahankan dan terus ditingkatkan guna menjamin kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan.



DAFTAR PUSTAKA

- Adolph Matz and Milton F. Ustry, Cost Accounting, Planning and Control, Eighth Edition, South Publishing Company Cincinnati, 1991, Terjemahan Herman Wibowo, Erlangga, Jakarta, 1992.
- Basu Swasta, Azas-azas Manajemen Modern, Edisi Ketiga, Penerbit Liberty, Yogyakarta, 1992.
- D. Hartono, Akuntansi Untuk Usahawan, Edisi Keenam, LPFE-UI, Jakarta, 1991.
- Glen, A. Wesch, Budgeting, Profit, Planning and Control (Penganggaran, Pengendalian, Perencanaan dan Pengawasan), Terjemahan R.A. Fadly dan Bec Tein Kartini Ref, Jilid Satu, Edisi keempat Bumi Aksara, Jakarta, 1990.
- Gunawan Adisaputra dan Marwan Asry, Anggaran Perusahaan, Edisi I, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1994.
- M. Munandar, Budgeting, Edisi Dua, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1992.
- , Budgeting Perencanaan, Pengkoordinasian dan Pengawasan Kerja, Edisi Dua, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1993.
- M.P. Sibarani, Anggaran Perusahaan, Edisi Revisi, Fakultas Ekonomi Universitas Nasional, Jakarta, 1993.
- Sukanto Reksohadiprodjo dan Harsono Ronohadiprodjo, Perencanaan dan Pengawasan Produksi, Cetakan Kelima, Penerbit BPFE, Yogyakarta, 1990.
- T. Hani Handoko, Manajemen, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1993.
- S. Nasution dan M. Thomas, Pemntun Membuat Skripsi, Thesis, Disertasi, Makalah, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta, 1995.
- Winarno Surakhmad, Pengantar Penelitian Ilmiah, Dasar, Metode dan Teknik, Edisi VIII, Penerbit Tarsito, Bandung, 1995.