

MEMBUKTIKAN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH  
NO. DIT. KE. 0942/PER-UMP/10  
ANGGAL . 09-03-2010

**ANALISIS PERANAN ANGGARAN BIAYA USAHA  
SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA  
PT. SEMEN BATURAJA (PERSERO)  
PALEMBANG**

**SKRIPSI**



**OLEH :**

**NAMA : YUNINA MARDYANA**

**NIM : 22.2008.313 P**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG  
FAKULTAS EKONOMI  
2010**

**ANALISIS PERANAN ANGGARAN BIAYA USAHA  
SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA  
PT. SEMEN BATURAJA (PERSERO)  
PALEMBANG**

**SKRIPSI**

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi



**OLEH :**

**NAMA : YUNINA MARDYANA**

**NIM : 22.2008.313 P**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG  
FAKULTAS EKONOMI  
2010**

## PERNYATAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : YUNINA MARDYANA

NIM : 22.2008.313.P

Menyatakan bahwa skripsi ini telah ditulis sendiri dengan sungguh – sungguh dan tidak ada bagian yang merupakan penjiplakan karya orang lain.

Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima sanksi berupa pembatalan skripsi dan segala konsekuensinya.

Palembang, Februari 2010

METERAI  
TEMPEL

PALU MERTANONGUN BANGSA  
TGL 20

43893AAF049913001

ENAM RIBU RUPIAH

6000



*Yunina Mardiana*

Yunina Mardiana

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH  
PALEMBANG**

**TANDA PENGESAHAN SKRIPSI**

**JUDUL** : **ANALISIS PERANAN ANGGARAN BIAYA USAHA SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA PT. SEMEN BATURAJA (PERSERO) PALEMBANG**

**N a m a** : **YUNINA MARDYANA**

**N I M** : **22.2008.313 P**

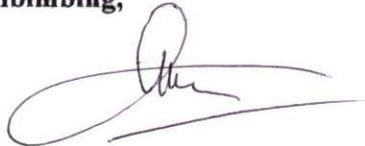
**Fakultas** : **Ekonomi**

**Jurusan** : **Akuntansi**

**Mata Kuliah Pokok** : **Sistem Pengendalian Manajemen**

**Diterima dan disyahkan  
pada tanggal .....**

**Pembimbing,**



**( Betri Sirajuddin, SE.,Ak.,M.Si)**

**Mengetahui,  
Dekan  
Ud. Koordinator. Kelas Reguler Malam**



**( Belliwati Kosim, SE.,MM )**

## Motto :

"Ya Allah, berikanlah manfaat kepadaku atas apa yang Engkau ajarkan kepadaku, serta ajarkanlah kepadaku apa-apa yang bermanfaat bagiku, dan tambahkanlah ilmu kepadaku"

(Shahih Sunan At-Tirmidzi)

"Usaha adalah modaluku, doa adalah senjatakuku, Allah SWT penentu dalam mencapai segala cita-cita"

(Penulis)

Kupersembahkan kepada :

- Mama dan Papa Tercinta
- Saudara - Saudaraku Tersayang
- Keluarga Besarku Tercinta
- Alimamater Tercinta



## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena berkat rahmat dan hidayah-Nya penulisan skripsi ini yang judul Analisis Peranan Anggaran Biaya Usaha Sebagai Alat Pengendalian Biaya pada PT. Semen Baturaja (Persero) Palembang dapat penulis selesaikan tepat waktu.

Dalam penulisan ini penulis menyadari pada segala sesuatu yang disajikan masih banyak kekeliruan dan kekurangan hal ini disebabkan masih terbatasnya pengetahuan yang penulis miliki. Dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun dari pembaca semua, sehingga apa yang telah tertulis didalam tugas akhir ini dapat ditumbuhkembangkan sehingga membawa manfaat bagi kita semua.

Ucapan terima kasih, penulis sampaikan kepada kedua orang tuaku serta saudara – saudaraku, yang telah memberikan do'a dan memberikan semangat kepada penulis. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bapak Betri Sirajuddin, SE.,Ak.,M.Si selaku pembimbing yang telah membimbing, memberikan pengarahan dan saran – saran dengan tulus dan ikhlas dalam menyelesaikan skripsi ini. Selain itu juga terima kasih kepada pihak – pihak yang telah mengizinkan, membantu penulis dalam penyelesaian studi di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang :

1. Bapak H. M. Idris, SE. M.Si. Selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang beserta staf dan karyawan / karyawati.

2. Bapak H. Rosyadi, SE. MM. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang
3. Bapak M. Taufiq Syamsuddin, SE.,Ak.,Msi selaku Pembantu Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang
4. Ibu Belliwati Kosim, SE.,MM Selaku Koordinator Kelas Reguler Malam Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.
5. Bapak Betri Sirajuddin selaku Sekretaris Kelas Reguler Malam Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.
6. Pimpinan beserta staf dan karyawan/karyawati PT. Semen Baturaja (Persero).
7. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang
8. Teman-teman seperjuangan jurusan Akuntansi Universitas Muhammadiyah Palembang
9. Sahabat-sahabatku tersayang, *keep our friendship & keep smiling*
10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT membalas budi baik kalian. Akhirul Kalam dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang membantu dalam menyelesaikan skripsi ini, semoga amal dan ibadah yang dilakukan mendapat balasan dari-Nya. Amin.

Palembang, Februari 2010

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN DAN MOTTO.....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN DAFTAR ISI.....</b>	<b>vii</b>
<b>HALAMAN DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xi</b>
<b>HALAMAN DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xii</b>
<b>HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xiii</b>
<b>HALAMAN ABSTRAK .....</b>	<b>xiv</b>
<b>BAB I      PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II     KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Penelitian Sebelumnya .....	8
B. Landasan Teori.....	9
1. Biaya.....	9
a. Pengertian Biaya.....	9
b. Penggolongan Biaya.....	10

c. Biaya Usaha.....	12
2. Anggaran .....	13
a. Pengertian Anggaran .....	13
b. Anggaran Biaya Usaha.....	14
c. Tujuan Penyusunan Anggaran.....	15
d. Karakteristik Anggaran .....	16
e. Fungsi Anggaran .....	17
f. Jenis-Jenis Anggaran .....	18
3. Penyusunan Anggaran Biaya .....	21
a. Pendekatan Penyusunan Anggaran.....	21
b. Proses Penyusunan Anggaran .....	22
c. Keuntungan dan Kelemahan Penyusunan Anggaran ...	26
4. Peranan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya .....	28
a. Pengertian Peranan .....	28
b. Pengertian Pengendalian dan Proses Pengendalian ....	29
c. Kedudukan Anggaran Dalam Pengendalian Manajemen.....	30
d. Peranan Anggaran Biaya Usaha Dalam Pengendalian Biaya .....	31

### **BAB III    METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian .....	33
B. Tempat Penelitian.....	34
C. Operasionalisasi Variabel .....	34

D. Data yang Diperlukan .....	35
E. Teknik Pengumpulan Data .....	35
F. Analisis Data dan Teknik Analisis .....	36

**BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Hasil Penelitian .....	38
1. Gambaran Umum PT. Semen Baturaja (Persero).....	38
a. Sejarah Singkat PT. Semen Baturaja (Persero).....	38
b. Visi dan Misi PT. Semen Baturaja (Persero).....	40
2. Struktur Organisasi PT. Semen Baturaja (Persero).....	41
3. Aktivitas Perusahaan.....	50
4. Data Anggaran dan Realisasi Biaya Usaha PT. Semen Baturaja (Persero) .....	52
5. Susunan Personalia Komisi RKAP .....	55
B. Pembahasan .....	56
1. Anggaran Biaya Usaha.....	56
a. Analisis Pendekatan Penyusunan Anggaran Biaya Usaha pada PT. Semen Baturaja (Persero)....	56
b. Analisis Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Usaha.	57
2. Pengendalian Biaya Usaha.....	64
a. Analisis Proses Pengendalian Biaya Usaha pada PT. Semen Baturaja (Persero).....	64
b. Analisis Peranan Anggaran Biaya Usaha Sebagai Alat Pengendalian.....	72

**BAB V        SIMPULAN DAN SARAN**

A. Simpulan .....	76
B. Saran .....	77

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN - LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel I.1	Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya Usaha..... 5
Tabel III.1	Operasionalisasi Variabel..... 34
Tabel IV.1	Biaya Usaha RKAP Tahun 2008 ..... 53
Tabel IV.2	Biaya Usaha Realisasi Tahun 2008..... 54
Tabel IV.3	Laporan Varians Anggaran Dibandingkan Realisasi Biaya .... 66
Tabel IV.4	Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya Tahun 2008..... 67

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar IV.1 Struktur Organisasi PT. Semen Baturaja.....	42
Gambar IV.2 Struktur Organisasi Departemen Keuangan.....	43

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Lembar Persetujuan Perbaikan Skripsi
- Lampiran 2 : Surat Keterangan Riset dari perusahaan
- Lampiran 3 : Kartu Aktivitas Bimbingan Usulan Penelitian
- Lampiran 4 : Kartu Aktivitas Bimbingan Skripsi
- Lampiran 5 : Sertifikat TOEFL
- Lampiran 6 : Sertifikat Mengaji
- Lampiran 7 : Sertifikat KKN
- Lampiran 8 : Biodata

## ABSTRAK

Yunina Mardiyana / 22.2008.313.P / 2010 / Analisis Peranan Anggaran Biaya Usaha Sebagai Alat Pengendalian Biaya pada PT. Semen Baturaja (Persero) Palembang.

Rumusan masalah dalam penulisan skripsi ini adalah Bagaimana penyusunan anggaran biaya usaha pada PT. Semen Baturaja (Persero) Palembang?. Apakah anggaran biaya usaha telah berfungsi sebagai alat pengendalian biaya? Tujuan penelitian ini untuk mengetahui proses penyusunan anggaran dan peranan anggaran biaya usaha sebagai alat pengendalian biaya pada PT. Semen Baturaja (Persero) Palembang.

Jenis penelitian ini adalah penelitian jenis penelitian deskriptif kuantitatif dengan tempat penelitian ini adalah PT. Semen Baturaja (persero) yang beralamat di Jl. Abikusno Cokrosuyoso – Kertapati Palembang. Variabel penelitian adalah penyusunan anggaran biaya usaha dan pengendalian biaya. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data adalah metode wawancara dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah kualitatif. Teknik analisis yang digunakan digunakan angka, tabel, uraian penjelasan penyusunan anggaran, laporan anggaran biaya usaha dan realisasinya.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang diperoleh, Proses Penyusunan Anggaran PT. Semen Baturaja (Persero) menggunakan *Bottom Up*. Prosedur penyusunan anggaran PT. Semen Baturaja (Persero) telah dilakukan dengan baik. Hal ini terlihat dengan adanya prosedur dan penyusunan anggaran yang melibatkan setiap unit organisasi, serta prosedur-prosedur telah dilakukan dengan cermat dan terpadu. Secara umum anggaran biaya usaha telah berfungsi sebagai alat pengendalian, kecuali untuk biaya administrasi dan umum belum berfungsi dengan baik. Hal ini dikarenakan adanya penyimpangan yang kurang menguntungkan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa anggaran biaya usaha yang baik belum tentu mendapatkan hasil yang baik jika tidak adanya pengendalian yang efektif.

Kata Kunci : Anggaran biaya usaha, pengendalian biaya.

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Sejalan dengan perkembangan dunia usaha pada umumnya, banyak perusahaan yang berkembang menjadi perusahaan yang lebih besar. Sehubungan dengan perkembangan perusahaan tersebut, maka kegiatan – kegiatan yang ada dalam perusahaan menjadi bertambah banyak baik jenis kegiatan maupun volume kegiatan yang dilaksanakan. Jika perusahaan berkembang menjadi besar maka perencanaan dan pengendalian kegiatan yang dilaksanakan haruslah memadai dengan besarnya perusahaan tersebut. Kegagalan pelaksanaan salah satu kegiatan akan mempunyai akibat terhadap kegiatan lain di dalam suatu bagian, atau bahkan dengan bagian yang lain di dalam perusahaan. Dengan demikian, perencanaan dan pengendalian dalam perusahaan tersebut harus dilaksanakan dengan sebaik – baiknya dan secara terpadu. Dengan diharapkan pemborosan dapat dicegah atau setidaknya dapat dikurangi dari periode-periode sebelumnya.

Untuk menjawab tantangan dalam perusahaan, maka dewasa ini lazim dipergunakan anggaran sebagai sistem perencanaan, koordinasi dan pengendalian dalam perusahaan. Anggaran sebagai suatu sistem nampaknya cukup memadai untuk dipergunakan sebagai alat perencanaan, koordinasi dan pengendalian dari seluruh kegiatan perusahaan. Anggaran menurut Munandar (1994:1) merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam

bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu tertentu di masa yang akan datang. Dengan mempergunakan anggaran, perusahaan akan dapat menyusun perencanaan dengan lebih baik sehingga koordinasi dan pengendalian yang dilakukan dapat memadai pula.

Anggaran dibutuhkan manajemen untuk merencanakan semua aktivitas dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang. Selain sebagai alat perencanaan, anggaran juga mempunyai arti yang sangat penting dalam pengkoordinasian kegiatan. Dengan adanya koordinasi diharapkan kerja sama yang baik dari seluruh bagian untuk mencapai tujuan bersama. Di sisi lain, anggaran menjadi sangat penting, karena anggaran juga berperan sebagai alat pengendalian. Pengendalian berfungsi untuk menjamin bahwa aktivitas yang dilaksanakan telah berjalan seperti yang direncanakan.

Anggaran biaya usaha merupakan batas pengeluaran biaya usaha yang dapat dilakukan oleh pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan atau lebih dikenal dengan *cost center*. Anggaran ini dapat membantu pihak manajemen perusahaan untuk mengontrol biaya yang berkaitan dengan aktivitas umum administrasi dan aktivitas penjualan, dan tujuan akhir dari penggunaan anggaran untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Penyusunan anggaran biaya usaha yang baik akan menunjang seluruh kegiatan perusahaan. Demikian pula, pengawasan biaya usaha sebagai suatu fungsi memperbandingkan biaya usaha yang sebenarnya dengan anggaran biaya usaha. Dengan adanya perbandingan

tersebut dapat dievaluasi apakah telah terjadi penyimpangan baik yang merugikan maupun yang menguntungkan. Dengan adanya penyusunan anggaran yang baik, maka akan mengarah kepada efektivitas dan efisiensi perusahaan. Efektivitas dan efisiensi merupakan kriteria yang digunakan untuk menilai prestasi kerja dari suatu pusat pertanggungjawaban tertentu.

Prosedur penyusunan anggaran menurut Mulyadi dan Johny Setyawan (2000:177) adalah :

1. Menerbitkan pedoman penyusunan anggaran
2. Membuat proposal anggaran permulaan
3. Proses negosiasi
4. Review dan persetujuan
5. Revisi anggaran

PT. Semen Baturaja (Persero) sebagai salah satu perusahaan industri penghasil semen memegang peranan penting dalam mendukung pembangunan nasional. PT. Semen Baturaja (Persero) dituntut untuk dapat memenuhi permintaan pasar yang semakin lama semakin meningkat. Menurut data per tahun 2009 dari Asosiasi Semen Indonesia (ASI), produksi semen dalam negeri berkisar 46 juta ton per tahun sedang permintaan akan semen meningkat setiap tahun. Terkait hal ini pemerintah telah meminta perusahaan semen milik negara untuk meningkatkan produksi mereka dalam 10 tahun ke depan.

Dalam kegiatan produksi pada PT. Semen Baturaja (Persero), biaya yang dikeluarkan tidak hanya dialokasikan untuk biaya produksi namun tak

kalah besar penggunaannya adalah pengeluaran untuk biaya usaha. Biaya usaha yang ada di PT. Semen Baturaja (Persero) terdiri dari delapan jenis biaya yaitu : biaya bahan, biaya tenaga kerja, biaya pemeliharaan, biaya penyusutan, biaya angkutan, biaya litbang dan promosi, biaya pajak & distribusi serta biaya umum. Pengklasifikasian ini berguna bagi pihak manajemen baik dalam hal penyusunan anggaran maupun pada saat menganalisis realisasi anggaran biaya tersebut.

Realisasi biaya usaha pada kenyataannya lebih besar dari anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Tentunya hal ini memerlukan pendalaman lebih lanjut terkait dengan aktivitas penjualan dan aktivitas umum & administrasi sebagai penunjang kegiatan produksi yang memicu terjadinya biaya yang melebihi anggaran pada masing – masing pusat pertanggungjawaban yang terkait. Oleh karena itu penulis ingin mengetahui bagaimana peranan anggaran dalam mengendalikan biaya usaha. Berikut ini penulis sajikan tabel Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya Usaha PT. Semen Baturaja (Persero) untuk Tahun 2008.

**Tabel I.1**  
**LAPORAN ANGGARAN DAN REALISASI BIAYA USAHA**  
**PT. SEMEN BATURAJA (PERSERO)**  
**TAHUN 2008**

(Dalam Rp.)

NO	URAIAN	TAHUN 2008		SELISIH NAIK/TURUN TERHADAP ANGGARAN	
		ANGGARAN	REALISASI	VARIANS	%
1.	<b>BIAYA PENJUALAN</b>				
	Biaya Bahan	-	77.610.236	(77.610.236)	-
	Biaya Tenaga Kerja	9.820.106.150	10.165.471.396	(345.365.246)	(3,52)
	Biaya Pemeliharaan	1.143.880	136.061.837	(134.917.957)	(11,795)
	Biaya Penyusutan	109.789.027	23.282.708	86.506.319	78,79
	Biaya Promosi	2.750.000.000	1.507.658.148	1.242.341.852	45,18
	Biaya Angkutan	-	1.101.014.910	(1.101.014.910)	-
	Biaya Pajak & Retribusi	172.500.000	1.066.008	171.433.992	99,38
	Biaya Umum	1.893.105.650	947.096.733	946.008.917	49,97
	<b>Total Biaya</b>	<b>14.746.644.707</b>	<b>13.959.261.976</b>	<b>787.382.731</b>	<b>5,34</b>
	Alokasi dari:				
	- Overhead	2.669.574.777	2.681.134.100	(11.559.323)	(0,43)
	<b>Total Biaya Alokasi</b>	<b>2.669.574.777</b>	<b>2.681.134.100</b>	<b>(11.559.323)</b>	<b>(0,43)</b>
	<b>TOTAL BIAYA PENJUALAN</b>	<b>17.416.219.483</b>	<b>16.640.396.076</b>	<b>775.823.408</b>	<b>4,45</b>
2.	<b>BIAYA ADMINISTRASI &amp; UMUM</b>				
	Biaya Bahan	-	112.846.325	(112.846.325)	-
	Biaya Tenaga Kerja	59.389.873.786	70.207.175.120	(10.817.301.334)	(18,21)
	Biaya Pemeliharaan	4.690.814.614	6.717.812.312	(2.026.997.698)	(43,21)
	Biaya Penyusutan	3.037.452.698	3.977.478.262	(940.025.564)	(30,95)
	Biaya Promosi	3.607.000.000	356.623.661	3.250.376.339	90,11
	Biaya Angkutan	-	23.307.750	(23.307.750)	-
	Biaya Pajak & Retribusi	1.590.373.629	309.678.944	1.280.694.685	80,53
	Biaya Umum	23.385.510.655	33.785.447.861	(10.399.937.206)	(44,47)
	<b>Total Biaya</b>	<b>95.701.025.382</b>	<b>115.490.370.235</b>	<b>(19.789.344.853)</b>	<b>(20,68)</b>
	Alokasi dari:				
	- Overhead	1.918.436.385	2.271.976.255	(353.539.870)	(18,43)
	- Power Station & Power Input	487.097.677	1.396.758.714	(909.661.037)	(186,75)
	- Water Treatment	1.291.706.431	1.203.141.494	88.564.937	6,86
<b>Total Biaya Alokasi</b>	<b>3.697.240.492</b>	<b>4.871.876.463</b>	<b>(1.174.635.970)</b>	<b>(31,77)</b>	
<b>TOTAL BIAYA ADMINISTRASI &amp; UMUM</b>	<b>99.398.265.874</b>	<b>120.362.246.698</b>	<b>(20.963.980.824)</b>	<b>(21,09)</b>	
<b>TOTAL BIAYA USAHA</b>	<b>116.814.485.357</b>	<b>137.002.642.773</b>	<b>(20.188.157.416)</b>	<b>(17,28)</b>	

Sumber : PT. Semen Baturaja (Persero)

Berdasarkan Tabel I.1 dapat dilihat bahwa untuk biaya penjualan, anggaran berada diatas realisasi sebesar Rp.775.823.408,- atau terjadi penyimpangan positif sebesar 4,45 %. Sedangkan untuk biaya administrasi & umum, anggaran berada di bawah realisasi sebesar Rp. 20.963.980.824,- atau terjadi penyimpangan negatif

sebesar 21,09 %. Jika dilihat secara keseluruhan biaya usaha, terlihat bahwa realisasi anggaran lebih besar dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan perusahaan. Anggaran sebesar Rp. 116.814.485.357,- dan realisasinya sebesar Rp. 137.002.642.773,- atau terjadi selisih sebesar 17,28 %. Sedangkan kebijakan perusahaan terhadap penyimpangan yang terjadi adalah  $\pm 10\%$ .

Dari uraian diatas, maka penulis tertarik untuk memilih judul “**Analisis Peranan Anggaran Biaya Usaha Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT. Semen Baturaja (Persero) Palembang**”.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimanakah proses penyusunan anggaran biaya usaha pada PT. Semen Baturaja (Persero) ?
2. Apakah anggaran biaya usaha telah berfungsi sebagai alat pengendalian biaya?

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam usulan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pelaksanaan penyusunan anggaran biaya usaha pada PT. Semen Baturaja (Persero)

2. Untuk mengetahui peranan anggaran biaya usaha dalam pengendalian biaya usaha pada PT. Semen Baturaja (Persero).

#### **D. Manfaat Penelitian**

Dalam pelaksanaan penelitian ini, adapun manfaat yang ingin diperoleh adalah sebagai berikut :

a. Bagi Penulis

Dapat menambah wawasan dan pengetahuan penulis mengenai pelaksanaan penyusunan anggaran biaya usaha dan cara pengendalian biaya usaha pada PT. Semen Baturaja (Persero).

b. Bagi Perusahaan

Dapat memberikan masukan dan pertimbangan bagi perusahaan mengenai peranan anggaran biaya usaha dalam pengendalian biaya.

c. Bagi Almamater

Sebagai bahan bacaan dan referensi penelitian selanjutnya, khususnya mengenai peranan anggaran biaya usaha sebagai alat pengendalian biaya.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya berjudul Analisis Peranan Anggaran Biaya Operasi Dalam Menunjang Efektifitas Pengendalian Biaya Operasi (Studi Kasus pada PT. Kereta Api (Persero)), yang dilakukan oleh Ahmad Rozaki Hafid (2007). Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimana peranan anggaran dalam menunjang efektifitas pengendalian biaya. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui proses penyusunan anggaran biaya operasi dan untuk mengetahui peranan anggaran biaya operasi dalam menunjang pengendalian operasi pada PT Kereta Api (Persero). Adapun operasional variabelnya meliputi peranan anggaran biaya operasi dan efektivitas pengendalian biaya operasi. Indikatornya yaitu adanya proses penyusunan anggaran, karakteristik anggaran dan proses pengendalian pelaksanaan anggaran. Data yang digunakan adalah data sekunder dan teknik pengumpulan data berupa dokumentasi dan wawancara. Hasil penelitian menunjukkan penyusunan anggaran biaya operasi dan pelaksanaan pengendalian biaya operasi pada PT. Kereta Api (Persero) telah memadai, hal ini didukung oleh terpenuhinya indikator-indikator penyusunan anggaran biaya operasi yang baik.

Pada penelitian yang dilakukan sekarang penulis meneliti tingkat penyusunan dan pengendalian atas anggaran biaya usaha terhadap realisasi

biaya yang telah dilaksanakan pada PT. Semen Baturaja (Persero). Variabel yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini meliputi anggaran biaya usaha terkait dengan proses penyusunan anggaran dan peranan anggaran biaya usaha dalam rangka pengendalian biaya usaha sehingga efisiensi dan efektivitas tercapai. Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder, teknik pengumpulan data berupa dokumentasi dan wawancara.

## **B. Landasan Teori**

### **1. Biaya**

#### **a. Pengertian Biaya**

Menurut Mulyadi (2005:8) dalam arti luas, biaya adalah pengorbanan sumber ekonomis yang di ukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu.

Carter & Usry (2004:29) mendefinisikan biaya sebagai nilai tukar, pengeluaran, pengorbanan untuk memperoleh manfaat. Dalam akuntansi keuangan pengeluaran/pengorbanan pada saat akuisisi diwakili oleh penyusutan saat ini atau dimasa yang akan datang dalam bentuk kas atau aktiva lainnya.

Kesimpulan dari definisi biaya tersebut terdapat empat unsur pokok biaya yaitu :

1. Biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomi
2. Diukur dalam satuan uang
3. Yang telah terjadi atau yang secara potensial akan terjadi

4. Pengorbanan tersebut untuk tujuan tertentu.

#### **b. Penggolongan Biaya**

Penggolongan biaya pada umumnya ditentukan atas dasar tujuan yang hendak dicapai dari organisasi. Mulyadi (2005 :13) berpendapat bahwa biaya dapat digolongkan menurut :

1. Objek pengeluaran :

Dalam cara penggolongan ini, nama objek pengeluaran merupakan dasar penggolongan biaya. Misalnya nama objek pengeluaran adalah bahan bakar. Maka semua pengeluaran yang berhubungan dengan bahan bakar disebut "Biaya Bahan Bakar".

2. Fungsi pokok dalam perusahaan

Dalam perusahaan manufaktur, biaya dikelompokkan menjadi 3 kelompok :

- a) Biaya produksi merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap untuk dijual.
- b) Biaya Pemasaran merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk melaksanakan kegiatan produksi dan pemasaran produk.
- c) Biaya Administrasi dan Umum merupakan biaya-biaya untuk mengkoordinasi kegiatan produksi dan pemasaran produk.

3. Hubungan biaya dengan suatu yang dibiayai

Terdiri dari dua kelompok, yaitu :

- a) Biaya Langsung adalah biaya yang terjadi yang penyebab satu-satunya adalah karena adanya sesuatu yang dibiayai.
  - b) Biaya Tidak langsung adalah biaya yang terjadinya tidak hanya disebabkan oleh sesuatu yang dibiayai.
4. Perilaku biaya dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan.

Terdiri dari empat kelompok, yaitu :

- a) Biaya Variabel adalah biaya yang jumlah totalnya berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan.
  - b) Biaya Semi Variabel adalah biaya yang berubah tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan.
  - c) Biaya semi *Fixed* adalah biaya yang tetap untuk tingkat volume kegiatan tertentu dan berubah dengan jumlah yang konstan pada volume produksi tertentu.
  - d) Biaya Tetap adalah biaya yang jumlah totalnya tetap dalam kisaran volume kegiatan tertentu.
5. Jangka waktu manfaatnya
- a) Pengeluaran Modal adalah biaya yang mempunyai manfaat lebih dari satu periode akuntansi.
  - b) Pengeluaran Pendapatan adalah biaya yang hanya mempunyai manfaat dalam periode akuntansi terjadinya pengeluaran tersebut pada saat terjadinya pengeluaran pendapatan yang diperoleh dari pengeluaran biaya tersebut.

### c. Biaya Usaha

Biaya usaha atau disebut juga sebagai biaya operasional merupakan komponen biaya perusahaan diluar biaya produksi. Menurut Rudianto (2009:16) Biaya usaha merupakan biaya untuk memasarkan produk perusahaan hingga sampai ketangan konsumen beserta keseluruhan biaya yang dikeluarkan berkaitan dengan dengan proses admistrasi yang dilakukan perusahaan.

· Biaya usaha dibagi dalam dua kelompok yaitu :

#### 1. Biaya Pemasaran

Biaya pemasaran digunakan untuk menampung keseluruhan biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk mendistribusikan barang dagangannya hingga sampai ke tangan pelanggan

Biaya ini mencakup : gaji staf administrasi penjualan, biaya iklan, biaya promosi, biaya angkut, dan biaya lainnya yang berhubungan dengan pemasaran.

#### 2. Biaya Administrasi dan Umum

Biaya administrasi dan umum digunakan untuk menampung keseluruhan biaya operasi kantor.

Biaya ini mencakup : gaji staf administrasi, gaji manajer dan direksi, biaya sewa, biaya listrik, biaya telepon, biaya alat tulis kantor, biaya bunga, dan lain-lain.

## **2. Anggaran**

### **a. Pengertian Anggaran**

Anggaran menurut Munandar (2001:3) merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu tertentu di masa yang akan datang.

Mulyadi (2001 : 488) mendefinisikan anggaran sebagai suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter dan satuan ukur yang lain yang mencakup jangka waktu satu tahun.

Nafarin (2000 : 9) mendefinisikan anggaran sebagai rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan suatu rencana manajemen mengenai perolehan dan penggunaan sumber-sumber daya perusahaan yang dinyatakan secara formal dan terperinci dalam bentuk kuantitatif pada suatu periode tertentu. Dalam anggaran juga terdapat tindakan antisipasi untuk menyesuaikan keadaan dimasa yang akan datang dengan rencana yang telah ditetapkan, karena anggaran juga dipakai sebagai alat koordinasi dan implementasi rencana awal dengan aktivitas yang sedang berlangsung.

## **b. Anggaran Biaya Usaha**

Menurut Rudianto (2009:116) anggaran biaya usaha merupakan semua rencana pengeluaran yang berkaitan dengan seluruh aktivitas penjualan dan pendistribusian produk perusahaan serta pengeluaran untuk menjalankan roda organisasi.

Menurut Rudianto (2009:117) Anggaran biaya usaha terdiri dari :

### **1. Anggaran Biaya Pemasaran / Penjualan**

Adalah semua rencana pengeluaran yang berkaitan dengan seluruh aktivitas penjualan dan pendistribusian produk perusahaan.

### **2. Anggaran Biaya Administrasi dan Umum**

Adalah semua rencana biaya yang berkaitan dengan aktivitas operasional kantor untuk mengatur dan mengendalikan organisasi secara umum.

Anggaran biaya usaha biasanya disusun setelah anggaran penjualan dan anggaran produksi disusun. Anggaran biaya penjualan biasanya disusun berdasarkan volume produk yang akan dijual karena untuk menentukan besarnya biaya promosi, biaya angkut penjualan dan sebagainya, sangat dipengaruhi oleh besarnya volume penjualan yang dicapai. Sedangkan biaya administrasi dan umum, tidak terkait secara langsung dengan besarnya volume penjualan atau produksi. Hanya biasanya semakin besar volume produksi dan volume penjualan akan cenderung mengakibatkan semakin besar pula volume pekerjaan dan biaya administrasi dan umum.

### c. Tujuan Penyusunan Anggaran

Tujuan anggaran biaya menurut Jajuk dan Sunarto (2004:4) adalah sebagai berikut :

1. Untuk menyatakan harapan perusahaan secara jelas dan formal sehingga bisa memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen.
2. Mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dapat dimengerti, didukung dan dilaksanakan.  
Menyediakan rencana secara rinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.
3. Menyediakan rencana secara rinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.
4. Mengkoordinasikan cara yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya.
5. Menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari atau tidaknya tindakan koreksi.

Dari pendapat tersebut dapat diketahui bahwa dalam menyusun anggaran perlu banyak diperhatikan hal-hal yang dapat membantu dalam

kelancaran penyusunan anggaran tersebut, sehingga memberikan kemudahan bagi manajer dalam melaksanakan kegiatan perusahaan dan sesuai apa yang telah disusun sehingga tujuan penyusunan anggaran akan tercapai secara efektif dan efisien.

#### **d. Karakteristik Anggaran**

Menurut Mulyadi (2000 : 490), karakteristik anggaran sebagai berikut :

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan uang dan selain satuan uang
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun
3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen yang berarti bahwa para manajemen setuju untuk menerima tanggungjawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
4. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.
5. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah dibawah kondisi tertentu.
6. Secara berkala kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran, selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

#### **e. Fungsi Anggaran**

Menurut Munandar (2001 : 12), anggaran mempunyai tiga fungsi pokok yaitu :

##### **1. Sebagai Pedoman Kerja**

Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan diwaktu yang akan datang.

##### **2. Sebagai Alat Pengkoordinasian Kerja**

Anggaran berfungsi sebagai alat untuk pengkoordinasian kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat didalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerja sama dengan baik untuk menuju kesasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan akan lebih terjamin.

##### **3. Sebagai Alat Pengawasan Kerja**

Anggaran berfungsi pula sebagai tolak ukur, sebagai pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nantinya. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang didalam perusahaan dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses atau kurang sukses bekerja. Dari perbandingan tersebut dapat diketahui sebab-sebab penyimpangan antara anggaran dan realisasinya sehingga dapat pula diketahui kelemahan dan kekuatan yang dimiliki perusahaan. Hal ini akan dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk

menyusun rencana-rencana (anggaran) selanjutnya secara lebih matang dan lebih akurat.

Menurut Rudianto (2009:6), anggaran memiliki dua fungsi utama yaitu sebagai :

#### 1. Alat Perencanaan

Sebagai bagian dari fungsi perencanaan, anggaran merupakan rencana kerja yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam bertindak. Anggaran memberikan sasaran dan arah yang harus dicapai oleh setiap bagian organisasi di dalam suatu periode waktu tertentu.

#### 2. Alat Pengendalian

Sebagai bagian fungsi pengendalian, anggaran berguna sebagai alat penilai apakah aktivitas setiap bagian organisasi telah sesuai dengan rencana atau tidak. Dalam hal ini anggaran berfungsi sebagai suatu standar/tolok ukur manajemen. Jika realisasi pelaksanaan setiap bagian manajemen lebih baik dari anggaran, maka dapat dinilai bahwa bagian tersebut telah berhasil mencapai rencana yang telah ditetapkan.

### **f. Jenis-Jenis Anggaran**

Menurut Rudianto (2009:7) anggaran perusahaan dapat dikategorikan kedalam beberapa kelompok anggaran yaitu :

#### 1. Anggaran Operasional

Anggaran operasional adalah rencana kerja perusahaan yang mencakup semua kegiatan utama perusahaan dalam memperoleh

- 4) Anggaran Biaya Pemasaran adalah rencana tentang besarnya biaya distribusiyang akan dikeluarkan perusahaan untuk mendistribusikan produknya
- 5) Anggaran Biaya Administrasi dan Umum adalah biaya yang direncanakan untuk operasional kantor administrasi di dalam suatu periode tertentu dimasa mendatang.

c. Anggaran Laba

Anggaran laba adalah besarnya laba yang ingin diperoleh perusahaan di dalam suatu periodetertentu dimasa mendatang

2. Anggaran Keuangan

Anggaran keuangan adalah anggaran yang berkaitan dengan rencana pendukung aktivitas operasi perusahaan. Anggaran keuangan mencakup beberapa jenis anggaran, yaitu :

a. Anggaran Investasi

Adalah rencana perusahaan untuk membeli barang-barang modal di masa mendatang dalam jangka panjang

b. Anggaran Kas

Adalah rencana aktivitas penerimaan dan pengeluaran kas perusahaan dalam suatu periode tertentu, beserta penjelasan tentang sumber penerimaan dan pengeluaran kas tersebut.

c. Proyeksi Neraca

Adalah kondisi keuangan yang diinginkan perusahaan didalam suatu periode tertentu di masa mendatang.

### 3. Penyusunan Anggaran Biaya

#### a. Pendekatan Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran adalah tahap kegiatan yang dilakukan dalam penyusunan budget sehingga tersusun dan menjadi pegangan manajemen dalam kegiatan operasionalnya.

Pendekatan penyusunan anggaran menurut Sofyan (2001 : 83), dapat dilakukan dengan cara :

##### 1. Otoriter atau *Top Down*

Anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran inilah yang harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Metode ini ada baiknya jika karyawan tidak mampu menyusun anggaran dan tidak tepat jika diserahkan kepada bawahan.

##### 2. Demokrasi atau *Bottom Up*

Anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan mulai dari bawahan sampai ke atasan. Bawahan diserahkan sepenuhnya menyusun budget yang akan dicapainya dimasa yang akan datang. Metode ini tepat digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan dalam menyusun budget dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses yang lama.

##### 3. Campuran atau *Top Down* dan *Bottom Down*

Perusahaan menyusun anggaran dari atasan kemudian dilanjutkan oleh bawahan, jadi ada pedoman dari atasan dan dilanjutkan oleh bawahan sesuai dari pengarahan atasan.

#### **b. Proses Penyusunan Anggaran**

Mulyadi (2001 : 599) menjelaskan bahwa terdapat tiga pihak utama yang terkait dalam penyusunan anggaran yaitu : komite anggaran, departemen anggaran, dan para manajer pusat pertanggungjawaban.

Tugas Komite anggaran sebagai berikut :

1. Merumuskan sasaran anggaran dan kebijakan pokok perusahaan untuk tahun anggaran.
2. Menyampaikan informasi mengenai tujuan dan kebijakan pokok tersebut kepada para manajer pusat pertanggungjawaban.
3. Menelaah rancangan anggaran yang diajukan oleh para manajer pusat pertanggungjawaban.
4. Melakukan negosiasi dengan para manajer pusat pertanggungjawaban mengenai rancangan anggaran yang mereka ajukan.
5. Mengajukan rancangan anggaran perusahaan secara keseluruhan kepada dewan komisaris dan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).
6. Menelaah anggaran yang telah disetujui oleh dewan komisaris dan RUPS.

7. Melakukan revisi dengan para manajer di pusat pertanggungjawaban mengenai anggaran yang telah di sah kan oleh RUPS
8. Melakukan revisi anggaran sesuai dengan kebijakan RUPS

Penyusunan dan pengawasan anggaran memerlukan unit organisasi yang mengenai administrasi dan anggaran. Fungsi ini dipegang oleh departemen anggaran. Rincian fungsi nya sebagai berikut :

1. Menerbitkan prosedur dan formulir untuk penyiapan anggaran dalam perusahaan.
2. Mengkoordinasi dan menerbitkan asumsi-asumsi yang dipakai sebagai dasar penyusunan rancangan anggaran perusahaan.
3. Membantu setiap manajer pusat pertanggungjawaban dalam menyusun rancangan anggaran pusat pertanggungjawaban.
4. Mengolah rancangan anggaran pusat pertanggungjawaban menjadi rancangan anggaran induk.
5. Menganalisis rancangan anggaran dan memberikan rekomendasi kepada komite anggaran.
6. Menganalisis realisasi anggaran, menafsirkan hasil-hasilnya dan membuat laporan ringkas mengenai hasil analisisnya kepada direksi.
7. Mengadministrasikan proses perubahan dan penyesuaian anggaran perusahaan.

Proses penyusunan anggaran biaya menurut Supriyono (2001:348) adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis informasi masa lalu dan lingkungan luar yang diantisipasi dan SWOT.

Manajemen puncak menganalisis informasi masa lalu dan perubahan lingkungan luar yang akan terjadi dimasa yang akan datang dapat diketahui melalui kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman yang dimiliki organisasi dari lingkungan luar.

2. Menentukan perencanaan strategi.

Manajemen puncak menyusun perencanaan strategi yaitu dengan penentuan tujuan organisasi dan strategi pokok yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.

3. Mengkomunikasikan tujuan organisasi, strategi pokok dan program  
Manajemen puncak mengkomunikasikan tujuan organisasi kepada manajer divisi dan manajer dibawahnyaserta komite anggaran agar mereka mengetahui tujuan yang akan dicapai dan cara-cara pokok untuk mencapai tujuan tersebut.

4. Memilih taktik, mengkoordinasikan kegiatan dan mengawasi kegiatan.

Manajer divisi menyusun pemilihan taktik yaitu untuk memilih cara-cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan, manajer departemen membuat keputusan pengoperasian yang berhubungan dengan pengkoordinasian semua kegiatan dibawah departemen,

adanya manager seksi bertanggungjawab untuk merencanakan pengawasan terhadap kegiatan seksinya.

5. Menyusun usulan anggaran

Setiap manajer divisi menyusun dan mengkoordinasikan penyusunan anggaran untuk bagian organisasi dibawahnya selanjutnya diserahkan kepada komite anggaran.

6. Menyerahkan revisi usulan anggaran

Komite anggaran menyarankan revisi terhadap usulan anggaran setiap divisi agar sesuai dengan rencana jangka panjang dan tujuan organisasi yang telah ditentukan oleh manajemen puncak.

7. Menyetujui revisi usulan anggaran dan merakit menjadi anggaran perusahaan.

Setelah usulan anggaran direvisi oleh setiap divisi yang bersangkutan dan revisinya telah disetujui oleh komite anggaran, maka komite anggaran merakit usulan tersebut menjadi anggaran perusahaan.

8. Revisi dan pengesahan anggaran perusahaan.

Anggaran perusahaan masih memerlukan revisi sebelum disahkan oleh manajemen puncak menjadi anggaran perusahaan yang resmi. Setelah dilakukan revisi, anggaran disahkan dan didistribusikan ke setiap divisi dan bagian organisasi dibawahnya sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan dan sekaligus alat pengendalian

Dengan memperhatikan prosedur penyusunan anggaran perusahaan diharapkan akan diperoleh suatu anggaran yang dapat dijadikan sebagai alat pengawasan dan pengendalian oleh para pelaksana untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

### **c. Keuntungan dan Kelemahan Penyusunan Anggaran**

Keuntungan yang diperoleh bila perusahaan menerapkan penyusunan anggaran yang baik menurut Jajuk dan Sunarto (2004:13) antara lain :

1. Hasil yang diharapkan dari suatu rencana tertentu diproyeksikan sebelum rencana tersebut dilaksanakan.
2. Dalam penyusunan anggaran diperlukan analisis yang sangat teliti terhadap setiap tindakan yang akan dilakukan. Analisis ini sangat bermanfaat bagi manajemen sekalipun ada pilihan untuk tidak melanjutkan keputusan tersebut.
3. Anggaran merupakan penelitian untuk kerja sehingga dapat dijadikan patokan untuk menilai baik buruknya suatu hasil yang diperoleh.
4. Anggaran memerlukan adanya dukungan organisasi yang baik sehingga setiap manajer mengetahui kekuasaan, kewenangan dan kewajibannya. Anggaran sekaligus berfungsi sebagai alat pengendalian pola kerja karyawan dalam melakukan suatu kegiatan.
5. Mengingat setiap manajer dan/atau penyelia dilibatkan dalam penyusunan anggaran, maka memungkinkan terciptanya perasaan ikut berperan serta (*sense of participation*)

Kelemahan penyusunan anggaran biaya menurut Jajuk dan Sunarto (2004:13), adalah sebagai berikut :

1. Dalam menyusun anggaran, penaksiran yang dipakai belum tentu tepat dengan keadaan yang sebenarnya.
2. Seringkali keadaan yang digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran mengalami perkembangan yang jauh berbeda daripada yang direncanakan.
3. Karena penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, maka secara potensial dapat menimbulkan persoalan hubungan kerja yang dapat menghambat proses pelaksanaan anggaran.
4. Penganggaran tidak dapat terlepas dari penilaian subjektif pembuat kebijakan terutama pada saat data dan informasi tidak lengkap/cukup.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran berperan penting dalam mengelola kegiatan operasi perusahaan, tetapi keterbatasan-keterbatasan anggaran harus dapat ditekan sekecil mungkin dengan memperhatikan syarat-syarat anggaran yang baik. Kerjasama yang baik antara semua bagian di suatu perusahaan sangat dibutuhkan karena anggaran tidak akan berjalan efektif apabila dalam pelaksanaannya tidak terdapat kerjasama yang baik.

#### **4. Peranan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya**

##### **a. Pengertian Peranan**

Agar suatu perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien, manajemen perusahaan memerlukan suatu alat bantu yang mempunyai peranan dalam mengarahkan dan mengendalikan kegiatan perusahaan.

Pengertian peranan menurut Komarudin (1994:768) dapat didefinisikan sebagai berikut :

1. Bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan seseorang dalam manajemen.
2. Pola perilaku yang diharapkan dapat menyertai suatu usaha.
3. Bagian atau fungsi seseorang dalam kelompok
4. Fungsi yang diharapkan dari seseorang atau menjadi karakteristik yang ada padanya.
5. Fungsi setiap variabel dalam hubungan sebab akibat.

Sesuai dengan masalah yang diteliti dalam penulisan skripsi ini, yang di maksud dengan peranan di suatu perusahaan adalah bagian dari aktivitas anggaran di dalam perusahaan sesuai dengan fungsinya yaitu sebagai salah satu alat untuk melaksanakan perencanaan dan pengendalian.

##### **b. Pengertian dan Proses Pengendalian**

Pengertian pengendalian menurut Supriyono (2001 : 8) adalah proses mengukur dan mengevaluasi pelaksanaan nyata setiap komponen organisasi, dan melaksanakan tindakan koreaktif jika diperlukan.

Pengendalian digunakan untuk menjamin pencapaian tujuan, sasaran, kebijakan dan standar secara efisiensi seperti yang telah ditentukan dalam perencanaan.

Menurut Usry dkk (2000:5) mengemukakan bahwa pengendalian merupakan usaha sistematis perusahaan untuk mencapai tujuan dengan cara membandingkan prestasi kerja dengan rencana dan membuat tindakan yang tepat untuk mengoreksi perbedaan yang penting.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengendalian adalah usaha untuk membandingkan prestasi kerja dengan rencana dan untuk mengoreksi penyimpangan-penyimpangan yang terjadi agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Menurut Wilson, dkk (alih bahasa oleh Tjintjin, 1996 : 83), pada dasarnya proses pengendalian yang terjadi adalah :

1. Menetapkan suatu norma pengukuran

Adalah perusahaan dalam merencanakan anggaran harus menetapkan norma/standar dalam pengendalian biaya anggaran yang didasarkan pada analisis terdahulu hingga saat ini agar dapat dijadikan pengendalian anggaran sesungguhnya.

2. Membandingkan pelaksanaan yang sebenarnya dengan norma standar

Adalah perusahaan dalam membandingkan anggaran haruslah sebanding dengan norma yang ditetapkan agar setiap anggaran yang dianggarkan dapat seimbang

3. Mencari sebab terjadinya penyimpangan

Adalah perusahaan harus dapat menganalisis dari setiap anggaran agar tidak terjadi penyimpangan yang disebabkan adanya ketidakteelitian dalam perusahaan.

4. Mengambil tindakan korektif jika perlu

Adalah perusahaan harus merancang atas anggaran-anggaran dan tindakan korektif untuk melakukan perbaikan-perbaikan dari setiap sebab-sebab penyimpangan tersebut.

**c. Kedudukan Anggaran Dalam Pengendalian Manajemen**

Dua fungsi pokok manajemen adalah perencanaan dan pengendalian. Setelah fungsi perencanaan dilakukan, keberhasilan perwujudan rencana sangat ditentukan oleh pengendalian yang diimplementasikan oleh manajemen.

Menurut Mulyadi (2000:70) pengendalian mempunyai dua tujuan yaitu :

1. Umpan maju (*feed forward*)

Yaitu untuk menyampaikan dan memberikan gambaran kepada manajer yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan tujuan, rencana kebijaksanaan, dan standar yang telah ditentukan

2. Umpan balik (*feed back*)

Yaitu untuk mengukur pelaksanaan untuk menjamin pencapaian tujuan.

Penyusunan anggaran merupakan bagian dari proses pengendalian manajemen. Penyusunan anggaran adalah proses penyusunan jangka pendek yang berisi langkah-langkah yang ditempuh oleh perusahaan

dalam melaksanakan sebagian dari program. Dalam penyusunan anggaran dijabarkan program tertentu kedalam rencana kegiatan yang akan dilaksanakan dalam tahun anggaran. Oleh karena itu dalam penyusunan anggaran, manajer pusat pertanggungjawaban mengadakan negosiasi tersebut akan menimbulkan kesanggupan dari manajer pusat pertanggungjawaban untuk melaksanakan rencana semula yang tercantum didalam anggaran.

#### **d. Peranan Anggaran Biaya Usaha Dalam Pengendalian Biaya**

Anggaran berperan sebagai alat pengendalian manajemen untuk perencanaan kegiatan yang menguntungkan dan berperan sebagai alat pengendalian biaya dan pengendalian laba dalam perusahaan yang masing-masing harus mengetahui wewenang dan tanggung jawabnya agar tidak terjadi kesalahan dalam pelaksanaan anggaran.

Anthony, Dearden dan Bedford (1996 : 576), anggaran digunakan untuk pengendalian manajemen dalam dua cara, yaitu :

- a. Laporan anggaran (Budget Reports) membandingkan hasil aktual dengan anggaran, bersama analisis penyimpangan, penjelasan tentang tindakan perbaikan yang diambil dan ramalan tahunan yang sedang berjalan digunakan manajemen agar mengetahui apa yang sedang terjadi dalam divisi. Fungsinya sebagai peringatandini agar manajemen dapat mengambil tindakan yang tepat.
- b. Sistem anggaran digunakan untuk membantu manajemen puncak menilai prestasi manajer secara individu. Anggaran biasanya dianggap

sebagai komitmen manajemen. Oleh karena itu manajer dapat dinilai berdasarkan seberapa baik komitmen dipenuhi.

Kegunaan anggaran biaya usaha yaitu sebagai alat bagi manajemen dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan yang bersangkutan. Dalam pengendalian biaya usaha suatu prosedur yang ditempuh adalah dengan cara membandingkan biaya usaha sebenarnya dengan standar atau anggaran biaya usaha. Dalam menganalisa anggaran biaya usaha dipergunakan metode analisa selisih. Analisa selisih ini merupakan perhitungan dari dua kelompok data untuk mendapatkan gambaran tentang terjadinya selisih anggaran.

Untuk dapat mengetahui adanya penyimpangan, maka dilakukan perbandingan antara realisasi dengan anggaran terhadap analisa selisih, yaitu :

1. Penyelidikan selisih atau perbedaan antara hasil sebenarnya periode sekarang dengan hasil sebenarnya periode sebelumnya, dimana sebelumnya dipakai sebagai dasar perbandingan.
2. Penyelidikan selisih atau perbedaan antara hasil sebenarnya dengan biaya standar dipakai sebagai dasar perbandingan.
3. Penyelidikan selisih atau hasil sebenarnya dengan hasil menurut anggaran dimana anggaran sebagai dasar perbandingan.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian menurut Nur Indiantoro dan Supomo (2005 : 25) membaginya berdasarkan karakteristik masalah yang diteliti diklasifikasikan kedalam :

1. Penelitian Historis

Merupakan penelitian terhadap masalah-masalah yang berkaitan dengan fenomena masa lalu.

2. Penelitian Deskriptif

Merupakan penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi.

3. Penelitian Studi Kasus dan Lapangan

Merupakan penelitian dengan karakteristik masalah yang berkaitan dengan latar belakang dan kondisi saat ini dari subjek yang diteliti serta interaksinya dengan lingkungan.

4. Penelitian Korelasional

Adalah tipe penelitian dengan karakteristik masalah berupa hubungan korelasional antara dua variabel atau lebih.

5. Penelitian Kausal Komparatif

Merupakan penelitian dengan karakteristik masalah berupa hubungan sebab akibat antara dua variabel atau lebih.

Pada penelitian ini, jenis penelitian deskriptif karena dalam penelitian ini penguji fakta yang tertulis atau berupa proses perbandingan biaya usaha dan realisasi biaya usaha.

### B. Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini adalah PT. Semen Baturaja (Persero) yang berlokasi di Jalan Abikusno Cokrosuyoso Kertapati Palembang, telp. (0711) 511261.

### C. Operasionalisasi Variabel

**Tabel III.1**  
**Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Definisi	Indikator
Anggaran Biaya Usaha	Anggaran biaya usaha adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi biaya penjualan dan biaya umum & administrasi yang dinyatakan dalam unit moneter yang berlaku untuk jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pendekatan penyusunan anggaran</li> <li>b. Prosedur penyusunan anggaran</li> </ul>
Pengendalian Biaya Usaha	Pengendalian biaya merupakan suatu sistem yg digunakan oleh perusahaan untuk mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan atas anggaran biaya penjualan dan administrasi & umum yang telah ditetapkan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menetapkan anggaran sebagai dasar pengukuran.</li> <li>b. Membandingkan realisasi biaya usaha terhadap anggaran</li> <li>c. Mencari sebab terjadinya selisih.</li> <li>d. Melakukan tindak lanjut terhadap penyebab selisih</li> </ul>

Sumber : Penulis, 2010

#### **D. Data yang Diperlukan**

Menurut Nur Indrianto dan Supomo (2004 : 146) data terdiri dari :

- a. Data Primer, adalah sumber data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara).
- b. Data Sekunder, adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer berupa hasil wawancara dengan unit kerja terkait. Sedangkan data sekunder berupa sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi & pembagian tugas, proses penyusunan anggaran, laporan anggaran dan realisasi biaya usaha tahun 2008.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Nan Lin alih bahasa W. Gulo (2002 : 123) menyatakan bahwa ada beberapa teknik pengumpulan data yaitu :

1. Pengamatan (observasi), adalah metode pengumpulan data, peneliti mencatat informasi sebagaimana yang mereka saksikan selama penelitian.
2. Survey, adalah metode pengumpulan data dengan menggunakan instrumen untuk meminta tanggapan dan respon terhadap sampel.
3. Wawancara, adalah bentuk komunikasi langsung antara peneliti dan responden.

4. Kuesioner, adalah pertanyaan yang disusun dalam bentuk kalimat tanya.
5. Dokumen, adalah catatan tertulis tentang berbagai kegiatan atau peristiwa pada waktu lalu.

Teknik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan unit kerja terkait. Sedangkan dokumentasi dilakukan dengan cara pengumpulan data berupa proses penyusunan anggaran biaya usaha, laporan anggaran dan realisasi anggaran biaya usaha.

## **F. Analisis Data dan Teknik Analisis**

### **1. Analisis Data**

Menurut Nur Indrianto dan Supomo (2002 : 146) menyatakan bahwa analisis data terdiri dari :

- a. Analisis Kualitatif, adalah analisis yang tidak dinyatakan dalam angka-angka dan dapat merupakan jawaban dari suatu masalah.
- b. Analisis Kuantitatif, yaitu analisis yang dapat dinyatakan dalam angka-angka dan dapat dihitung dengan rumus statistik.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif.

## **2. Teknik Analisis**

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini dengan menyajikan angka, tabel dan uraian penjelasan mengenai penyusunan anggaran, laporan anggaran biaya usaha dan realisasinya.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Gambaran Umum PT. Semen Baturaja (Persero)

###### a. Sejarah Singkat PT. Semen Baturaja (Persero)

PT. Semen Baturaja (Persero) berdiri pada tanggal 14 November 1974, dengan akte notaries Jony Frederick Berthol Tumbelaka Sinjal No. 34, dengan pemegang saham PT.SP (55 %) dan PT.SG (45 %). Pada tahun 1978 pemerintah memberikan pernyataan modal yang merubah status hukum perusahaan menjadi PT. (Persero) dengan susunan modal sebagai berikut :

- a. Pemerintah RI : 88 %
- b. PT. Semen Gresik (Persero) : 7 %
- c. PT. Semen Padang (Persero) : 5 %

Pada tahun 1991 berdasarkan PP Nomor : 3 Tahun 1991, susunan modal PT. Semen Baturaja (Persero) berubah menjadi 100 % milik Pemerintah RI dengan mengambil alih saham-saham yang semula dimiliki oleh PT. Semen Gresik dan PT. Semen Padang. Studi kelayakan pendirian pabrik Semen Baturaja dimulai pada tahun 1974 dan pembangunan secara fisik pada tahun 1978 di tiga lokasi, yaitu :

- 1) BATURAJA, tempat penambangan bahan mentah dan pabrik pengolahan sampai bahan setengah jadi berupa terak/klinker
- 2) PALEMBANG, pabrik penggilingan terak menjadi semen dan sekaligus pengantongan.
- 3) PANJANG, pabrik penggilingan terak menjadi semen dan pengantongan serta pabrik pembuatan kantong semen.

Pembangunan fisik pabrik selesai akhir tahun 1980, diresmikan pengoperasiannya tanggal 29 April 1981, dan selanjutnya pabrik dinyatakan beroperasi secara komersil mulai tanggal 1 Juni 1981. pada tahun 1992 s/d akhir Maret 1984 dilaksanakan Proyek OPT.imalisasi I (OPT. I) yang merupakan proyek rehabilitasi untuk pencapaian kapasitas terpasang 500.000 ton terak/ tahun dan hasilnya dapat melampaui rencana yaitu 550.00 ton ekuivalen semen pertahun sekaligus dipersiapkan untuk menggandakan kapasitasnya. Sebagai tindak lanjut proyek OPT. I, pada 1996, PT. Semen Baturaja (Persero) melaksanakan Proyek OPT.imalisasi II (OPT. II) untuk meningkatkan kapasitas menjadi 1.250.000 ton semen/tahun. Proyek ini selesai tahun 2001, mulai memproduksi semen pada tahun 2002 sebanyak 663.399 ton dan terus meningkat hingga tahun 2007 menjadi 1.015.00 ton.

PT. Semen Baturaja (Persero) memproduksi Semen Portland jenis I menurut Standard Nasional SNI NO 15.2049-1994. agar mutu semen senantiasa konstan memenuhi standar hasilnya, secara berkesinambungan diteliti dan dimonitor secara konsisten di laboratorium PT. Semen

Baturaja (Persero) dengan menggunakan X-Ray Analyzer dan Komputer (*QCX-System*) juga di laboratorium Balai Besar penelitian dan Pengembangan Industri Barang Teknik Bandung.

**b. Visi dan Misi PT. Semen Baturaja (Persero)**

a) Visi PT. Semen Baturaja (Persero) yaitu :

PT. Semen Baturaja (Persero) menjadi produsen semen yang efisien, mempunyai daya saing dan tumbuh.

b) Misi PT. Semen Baturaja (Persero), sebagai berikut :

- 1) Memproduksi semen yang berkualitas, efisien dan memasarkannya dengan mengutamakan kepuasan pelanggan serta berwawasan lingkungan.
- 2) Membangun Sumber Daya Manusia yang professional
- 3) Memaksimalkan nilai tambah perusahaan bagi “stakeholder”

Budaya perusahaan merupakan nilai dan keyakinan dasar yang dihayati oleh seluruh karyawan PT. Semen Baturaja (Persero) dan berkenaan dengan perilaku-perilaku yang lazim dalam kegiatan sehari-hari yang dapat mencerminkan identitas bersama bagi seluruh karyawan yang ikut membangun komitmen karyawan kepada perusahaan.

Budaya PT. Semen Baturaja (Persero) adalah Budaya “OGAN”

1. **O**perasi perusahaan dilaksanakan dengan menggunakan mutu produk dan jasa yang dipertanggungjawabkan sesuai dengan kepuasan pelanggan.
2. **G**aya manajemen yang partisipatif dengan melalui kerjasama tim dan memberdayakan sumber daya untuk meningkatkan unjuk kerja perusahaan yang berazaskan disiplin, kejujuran dan keadilan.
3. **A**lam komunikasi yang transparant antar Manajemen, Karyawan, Masyarakat Lingkungan dan *Stake Holder* lainnya.
4. **N**iat yang bulat dalam tujuan dan sasaran dengan terus menerus meningkatkan kecakapan teknik dan bisnis seluruh karyawan meningkatkan kecakapan teknik dan bisnis seluruh karyawan

## 2. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

Gambaran yang jelas mengenai organisasi PT. Semen Baturaja (Persero) sesuai dengan SK. Direksi PT. Semen Baturaja (Persero) No. PH.01.04/122/2009, gambaran organisasi PT. Semen Baturaja (Persero) memiliki jenjang hirarki yang terdiri dari :

- |                    |              |
|--------------------|--------------|
| a. Dewan Komisaris | e. Bagian    |
| b. Direksi         | f. Seksi     |
| c. Departemen      | g. Pelaksana |
| d. Biro            |              |

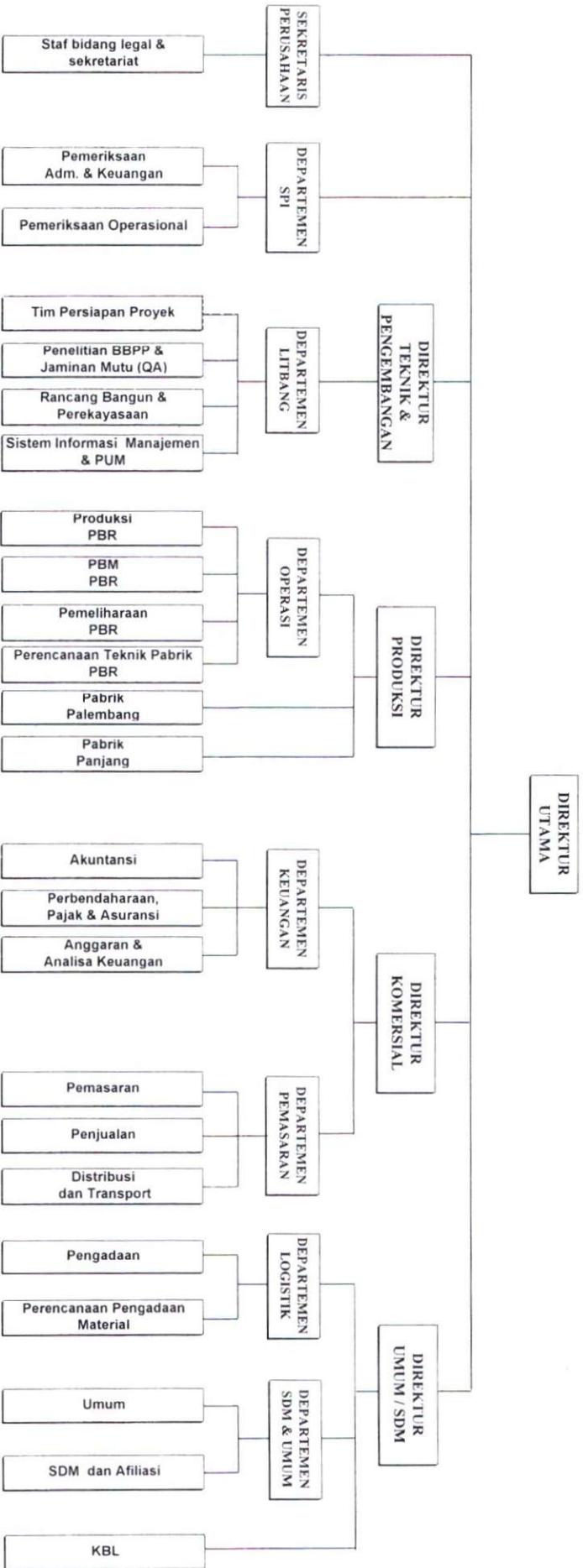


PT. SEMEN BATURAJA  
(PERSERO)

STRUKTUR ORGANISASI  
PT. SEMEN BATURAJA (PERSERO)

LAMPIRAN SK DIREKSI  
NOMOR : PH. 01.04/122/2009

Gambar IV.1  
Struktur Organisasi Induk PT. semen Baturaja (Persero)



Disetujui,  
Komisaris  
PT Semen Baturaja (Persero)

Ditapkan di : Palembang  
Pada Tanggal : 01 Agustus 2009  
PT Semen Baturaja (Persero)  
Direksi

Benny Wachjudi  
Komisaris Utama

Pamudi Rahardjo  
Direktur Utama



Dalam struktur organisasi direksi merupakan jenjang yang tertinggi dan berwenang melaksanakan fungsi manajemen sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan. Direksi PT. Semen Baturaja (Persero) terdiri dari :

- 1) Direktur Utama, Bertanggung jawab atas seluruh kegiatan perusahaan
- 2) Direktur Produksi, Bertanggung jawab atas kegiatan perencanaan dan pengendalian pelaksanaan produksi semen dan penelitian dan pengembangan
- 3) Direktur Komersil, Bertanggung jawab atas kegiatan perencanaan dan pengendalian pemasaran/keuangan/logistik
- 4) Direktur Umum dan SDM, Bertanggung jawab atas perencanaan dan pengendalian perusahaan bidang umum dan SDM, Kemitran dan Bina Lingkungan serta Logistik.
- 5) Direktur Teknik bertanggung jawab atas perencanaan dan pengendalian perusahaan bidang teknik, penelitian dan pengembangan.

Berdasarkan tingkatan struktur organisasi maka pelaksanaan tugas dan tanggungjawab dari masing-masing departemen dapat diuraikan secara singkat sebagai berikut :

### **Departemen SPI**

Merencanakan, mengedalikan dan mengkoordinir seluruh kegiatan Departemen SPI yang meliputi: pengembangan, strategi, kebijakan, sistem prosedur dan pengawasan, memantau tindak lanjut hasil pemeriksaan, evaluasi kepatuhan dan ketaatan terhadap ketentuan/peraturan, melakukan kajian dan analisa untuk mencegah penyimpangan, mengendalikan dan mengamankan asset perusahaan

dan mendorong penerapan *Good Corporate Governance* sehingga kegiatan perusahaan berjalan sesuai dengan sistem dan prosedur yang ditetapkan dan melakukan koordinasi dengan unit kerja terkait agar fungsi pengawasan berfungsi dengan efektif dan efisien serta bertanggung jawab atas pembinaan personil di lingkungan unit kerjanya.

### **Departemen Pemasaran**

Merencanakan, melaksanakan, mengendalikan serta mengkoordinasikan semua kegiatan pokok dan kegiatan operasional Departemen Pemasaran sesuai dengan misi dan tujuan perusahaan pada seluruh unit kerja dibawahnya, dan melakukan koordinasi dengan unit kerja terkait agar efektif dan efisien serta bertanggung jawab atas pembinaan personil dilingkungan unit kerjanya.

### **Departemen Operasi**

Merencanakan, melaksanakan, mengendalikan serta mengkoordinasikan kegiatan pokok dan kegiatan operasional Departemen operasi sesuai dengan misi dan tujuan perusahaan pada seluruh unit kerja dibawahnya, dan melakukan koordinasi dengan unit kerja terkait agar operasional pabrik berjalan efektif dan efisien serta bertanggung jawab atas pembinaan personil dilingkungan unit kerja departemen Operasi.

### **Departemen Litbang**

Merencanakan, melaksanakan, mengendalikan serta mengkoordinasikan kebijakan pokok dan kegiatan operasional Departemen Litbang sesuai dengan visi dan misi perusahaan pada seluruh unit kerja dibawahnya, dan melakukan

koordinasi dengan unit kerja terkait agar efektif dan efisien serta bertanggung jawab atas pembinaan personil di lingkungan Departemen Litbang.

#### **Departemen SDM dan Umum**

Merencanakan, melaksanakan, mengendalikan serta mengkoordinasikan kebijakan pokok dan kegiatan operasional Departemen SDM & Umum meliputi Biro Umum & Perencanaan & Pengendalian Personil, Biro Keamanan dan Bagian Perwakilan Jakarta dan Bina Lingkungan sesuai dengan misi dan tujuan perusahaan pada seluruh unit kerja dibawahnya dan melakukan koordinasi dengan unit kerja terkait agar efektif dan efisien serta bertanggung jawab atas pembinaan personil dilingkungan unit kerjanya.

#### **Departemen Keuangan**

Mengkoordinasi, mengarahkan dan mengendalikan semua kegiatan di Departemen Keuangan secara efisien dan efektif dalam rangka mengelola administrasi dan keuangan perusahaan, sehingga sesuai dengan kebijakan, sasaran, tujuan, rencana dan anggaran untuk mendukung kegiatan perusahaan. Dan melakukan koordinasi dengan departemen terkait agar operasional keuangan efektif dan efisien serta bertanggung jawab atas pembinaan personil dilingkungan unit kerjanya.

Departemen Keuangan terdiri dari :

- a. Biro Akuntansi
- b. Biro Perbendaharaan, Pajak dan Asuransi
- c. Biro Anggaran dan Analisa Keuangan

Biro Akuntansi mempunyai tugas pokok sebagai berikut :

1. Memeriksa (memverifikasi) keabsahan (validasi) bukti-bukti transaksi intern maupun ekstern perusahaan.
2. Mengelompokkan setiap transaksi kedalam rekening yang tepat.
3. Menyelenggarakan pencatatan terhadap harta, kewajiban dan modal perusahaan serta catatan yang berkaitan dengan penghasilan dan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan.
4. Menyusun laporan keuangan dan laporan tambahan lainnya yang diperlukan oleh pemakai laporan.
5. Mengevaluasi pedoman akuntansi perusahaan sesuai dengan perkembangan kegiatan perusahaan dalam bidang Akuntansi.

Biro Perbendaharaan, Pajak & Asuransi mempunyai tugas pokok sebagai berikut :

1. Melaksanakan perhitungan pajak perusahaan berupa PPN, PPh, PBB, Pajak Galian Golongan C, Pajak karyawan serta retribusi dan pajak-pajak wajib pungut yang sesuai dengan ketentuan perundangan serta melaksanakan penyetoran kewajiban perpajakan.
2. Mengevaluasi tata cara pengenaan pajak penghasilan badan sesuai dengan perkembangan ketentuan perundangan yang berlaku dan membuat usulan kemungkinan efisiensi dalam pengolahan perpajakan.
3. Mengembangkan sistim dan prosedur perencanaan kas sesuai dengan perkembangan perusahaan.
4. Mengevaluasi penggunaan dana perusahaan.

5. Koordinasi dengan unit kerja terkait dalam rangka penyelesaian hutang piutang bermasalah.
6. Merencanakan dan mengendalikan anggaran kas bulanan untuk tiga lokasi pabrik dan Perwakilan Jakarta.
7. Mengatur, melaksanakan dan mengendalikan proses voucher penerimaan/pengeluaran kas/bank sesuai dengan prioritas dan alokasi dana.
8. Merencanakan dan membuat usulan penutupan asuransi atas asset perusahaan dan mengkoordinasikan dengan unit kerja terkait agar tercapai efektifitas dan efisiensi dalam penutupan asuransi, serta melaksanakan proses klaim atas kerugian yang dijamin asuransi dan menyampaikan laporan hasil klaim kepada manajemen.
9. Mengevaluasi perkembangan rate asuransi dan jenis-jenis asuransi yang akan dilaksanakan dengan prinsip "*No Risk, No Insurance*".

Biro Anggaran & Analisa Keuangan mempunyai tugas pokok sebagai berikut :

1. Menyiapkan penyusunan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJP) dan menyampaikan hasil evaluasi atas pelaksanaannya.
2. Merencanakan dan mengendalikan terlaksananya penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahunan (RKAP) serta melaksanakan konfirmasi anggaran dengan RKAP tahun berjalan.
3. Merencanakan, mengevaluasi serta mengkoordinasikan pelaksanaan pengendalian anggaran agar mengarah kepada sasaran yang telah ditetapkan.

4. Bertanggung jawab atas penyusunan laporan kegiatan perusahaan bulanan, triwulan, semester dan tahunan.
5. Merencanakan serta mengkoordinasikan pelaksanaan analisa keuangan/kondisi perusahaan serta menyampaikan usulan/saran dalam rangka meningkatkan efektifitas, prodiktifitas perusahaan.
6. Menyiapkan data dan analisa keuangan perusahaan untuk bahan rapat anggaran dan mempresentasikannya untuk pembahasan.
7. Menyiapkan bahan Direksi untuk rapat Dewan Komisaris dan Rapat Pemegang Saham.
8. Menyampaikan perhitungan dan saran mengenai langkah-langkah yang harus ditempuh dalam rangka mencapai sasaran kinerja tentang kesehatan perusahaan.
9. Mengevaluasi kondisi perusahaan, dikaitkan dengan rencana pengembangan perusahaan.
10. Melakukan proyeksi keuangan dalam rangka pengembangan perusahaan.

Penulis melakukan penelitian pada Biro Anggaran dan Analisa Keuangan (A2K) untuk memperoleh data-data yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Biro A2K terdiri dari :

#### 1. Penyusunan dan Pengendalian Anggaran

Fungsi Unit Kerja Bagian Penyusunan dan Pengendalian Anggaran sebagai berikut :

- a) Menyiapkan evaluasi atas realisasi biaya/pendapatan dibandingkan anggarannya berdasarkan bahan rapat anggaran.

- b) Menyiapkan analisa varians atas pencapaian sasaran data perusahaan.
- c) Mengevaluasi sistim penyajian bahan rapat anggaran sesuai dengan perkembangan kebutuhan informasi dalam rapat anggaran.
- d) Menyampaikan usulan/saran pengecekan anggaran apabila terjadi penyimpangan dalam pelaksanaan anggaran.
- e) Mengevaluasi trend biaya untuk bahan referensi didalam menyiapkan pragnosa dan menyusun anggaran.

## 2. Analisa Keuangan

Fungsi unit Kerja Bagian Analisa Keuangan sebagai berikut :

- a) Menganalisa dan mengevaluasi secara khusus pos-pos neraca dan pos-pos biaya dalam rangka meningkatkan efektifitas pengelolaan asset perusahaan serta meningkatkan efisiensi operasi perusahaan.
- b) Menganalisa dan mengevaluasi kondisi perusahaan dibandingkan pesaing untuk menunjang program pengembangan perusahaan.
- c) Menyiapkan bahan presentasi hasil analisa keuangan, analisa varians untuk pembahasan dalam rapat anggaran.
- d) Menyiapkan perhitungan proyeksi keuangan untuk RJP perusahaan.

## 3. Aktivitas Perusahaan

Aktivitas PT. Semen Baturaja (Persero) terdiri dari :

### a. Produksi

Menambang atau menggali dan atau mengolah bahan –bahan mentah tertentu menjadi bahan-bahan pokok yang diperlukan guna pembuatan

semen atau produk lainnya, mengolah bahan-bahan pokok tersebut menjadi berbagai macam semen atau produksi lainnya lebih lanjut menjadi barang jadi yang lebih bermanfaat.

Proses pembuatan semen dimulai dari penambangan bahan mentah yang menjadi bahan baku pembuatan semen, yaitu batu kapur dan tanah liat di Baturaja. Setelah itu dilakukan proses pemecahan dan penghancuran (*crusher*). Bahan baku yang telah halus di angkut ke tempat penyimpanan (*limestone storage & clay storage*) dan dicampurkan dengan pasir silika dan pasir besi untuk dijadikan *raw meal*. *Raw meal* setelah mengalami proses pendinginan dan hasilnya disimpan ke dalam *raw material storage silo*. Proses berikutnya adalah proses pembakaran, dimana sebelumnya sudah dilakukan pemanasan awal di *preheater* dan dilanjutkan dengan pembakaran di *kiln* dengan menggunakan bahan bakar batu bara untuk mendapatkan *clinker*. Setelah itu dilakukan proses pendinginan terlebih dahulu sebelum *clinker* di simpan di *storage*. *Clinker* hasil produksi pabrik Baturaja sebagian digiling di Pabrik Baturaja dan sebagian lagi di bawa ke Pabrik Palembang dan Pabrik Panjang untuk di proses lebih lanjut di kedua pabrik tersebut. Proses selanjutnya adalah penggilingan *clinker*. Penambahan bahan – bahan baku penolong seperti *gypsum* dilakukan sebelum dimasukkan *clinker* ke *cement mill*. Hasil dari penggilingan *clinker* dan *gypsum* inilah yang disebut dengan semen jenis *Portland Type I* yang kemudian dilakukan pengantongan dan siap dijual di pasar.

#### b. Pemberian Jasa

Memberi jasa untuk industri semen dan bahan kimia dasar antara lain studi penelitian, pengembangan, perancangan dan atau desain *engineering*, konstruksi, manajemen, pengoperasian pabrik, pergudangan dan pengangkutan, reparasi perbaikan, pemeliharaan peralatan, pabrikasi alat-alat dan jasa teknis dalam sektor industri kimia lainnya.

#### c. Perdagangan

Menyelenggarakan kegiatan pemasaran dan distribusi berbagai macam semen serta barang-barang hasil produksi lainnya yang menggunakan semen sebagai bahan pokok dengan cara tertentu serta melakukan kegiatan perdagangan.

### **4. Data Anggaran dan Realisasi Biaya Usaha PT. Semen Baturaja (Persero)**

Suatu perusahaan menggunakan anggaran sebagai tolak ukur untuk menilai segala kegiatan yang dilakukan perusahaan. Anggaran disusun dengan baik agar seluruh kegiatan dapat berjalan dengan baik untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah dicapai dalam satu periode tertentu. Berikut ini disajikan Data Anggaran dan Realisasi Biaya Usaha PT. Semen Baturaja (Persero) untuk tahun 2008.

Tabel IV.1

PT. SEMEN BATURAJA (PERSERO)		BIAYA USAHARKAP TAHUN 2008													
DEPARTEMEN KEUANGAN		(Dalam Rp.)													
NO	URAIAN	Januari	Februari	Maret	April	Mai	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	Nopember	Desember	Total	
1.	<b>BIAYA PENJUALAN</b>														
	Biaya Bahan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Biaya Tenaga Kerja	818.341.560	818.341.560	818.341.560	818.341.560	818.341.560	818.341.560	818.341.560	818.341.560	818.341.560	818.341.560	818.345.980	818.344.570	9.820.106.150	
	Biaya Pemeliharaan	95.320	95.320	95.320	95.320	95.320	95.320	95.320	95.320	95.320	95.320	95.320	95.360	1.143.880	
	Biaya Penyusutan	9.149.086	9.149.086	9.149.086	9.149.086	9.149.086	9.149.086	9.149.086	9.149.086	9.149.086	9.149.086	9.149.086	9.149.086	109.789.027	
	Biaya Litbang & Promosi	229.166.657	229.166.659	229.166.659	229.166.659	229.166.659	229.166.659	229.166.659	229.166.659	229.166.659	229.166.659	229.166.659	229.166.743	2.750.000.000	
	Biaya Angkutan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Biaya Pajak & Retribusi	14.375.000	14.375.000	14.375.000	14.375.000	14.375.000	14.375.000	14.375.000	14.375.000	14.375.000	14.375.000	14.375.000	14.375.000	14.375.000	172.500.000
	Biaya Umum	157.954.340	157.710.340	157.710.340	157.710.340	157.710.340	157.710.340	157.710.340	157.954.340	157.710.480	157.710.480	157.710.480	157.710.480	157.803.360	1.893.105.650
	Alokasi dari:														
- Overhead	222.302.943	222.509.687	222.448.549	222.469.562	222.411.261	222.393.473	222.376.542	222.949.688	222.430.377	222.396.462	222.434.951	222.451.261	222.451.261	2.669.574.777	
	222.302.943	222.509.687	222.448.549	222.469.562	222.411.261	222.393.473	222.376.542	222.949.688	222.430.377	222.396.462	222.434.951	222.451.261	222.451.261	2.669.574.777	
	<b>TOTAL BIAYA PENJUALAN</b>	<b>1.451.384.916</b>	<b>1.451.347.661</b>	<b>1.451.286.513</b>	<b>1.451.307.527</b>	<b>1.451.249.246</b>	<b>1.451.231.438</b>	<b>1.451.468.506</b>	<b>1.451.787.793</b>	<b>1.451.268.482</b>	<b>1.451.234.566</b>	<b>1.451.277.476</b>	<b>1.451.386.370</b>	<b>17.416.219.483</b>	
2.	<b>BIAYA ADMINISTRASI &amp; UMUM</b>														
	Biaya Bahan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Biaya Tenaga Kerja	4.960.153.010	4.948.153.010	4.948.153.010	4.948.153.010	4.948.153.010	4.948.153.010	4.948.153.010	4.948.153.010	4.948.153.010	4.948.153.010	4.948.173.010	4.948.170.676	59.399.873.786	
	Biaya Pemeliharaan	390.924.154	390.899.154	390.899.154	390.899.154	390.899.154	390.899.154	390.899.154	390.899.154	390.899.154	390.899.154	390.899.154	390.899.920	4.660.814.614	
	Biaya Penyusutan	191.157.516	214.699.183	221.011.683	226.761.683	248.636.683	260.157.517	271.428.360	274.720.016	276.511.683	276.928.360	277.303.360	298.136.683	3.037.452.698	
	Biaya Litbang & Promosi	300.583.329	300.583.329	300.583.329	300.583.329	300.583.329	300.583.329	300.583.329	300.583.329	300.583.329	300.583.329	300.583.329	300.583.381	3.607.000.000	
	Biaya Angkutan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Biaya Pajak & Retribusi	132.531.111	132.531.111	132.531.111	132.531.121	132.531.121	132.531.121	132.531.121	132.531.121	132.531.121	132.531.121	132.531.121	132.531.121	132.531.328	1.590.373.629
	Biaya Umum	1.951.749.120	1.948.157.120	1.948.157.120	1.948.157.120	1.948.157.120	1.948.157.120	1.948.157.120	1.948.159.920	1.948.159.920	1.948.159.920	1.948.159.920	1.948.159.920	1.948.587.135	23.385.510.655
	Alokasi dari:														
- Overhead	159.714.937	160.027.249	159.986.502	159.919.040	159.802.197	159.790.333	159.779.638	160.160.967	159.814.931	159.792.327	159.818.008	159.830.258	1.918.436.385		
- Power Station & Power Input	39.685.754	39.713.763	39.727.594	39.739.961	46.844.925	39.668.748	39.651.163	39.834.663	39.674.677	43.199.125	39.683.172	39.674.132	487.097.677		
- Water Treatment	123.425.217	108.307.718	107.667.016	110.163.821	102.523.596	103.279.470	104.051.060	103.287.168	105.365.564	112.784.052	105.295.322	104.545.426	1.291.706.431		
	322.825.908	308.048.730	307.381.112	309.822.822	309.170.707	302.738.551	303.491.861	303.282.798	304.855.172	315.775.514	305.797.502	304.049.816	3.667.240.492		
	<b>TOTAL BIAYA ADMINISTRASI &amp; UMUM</b>	<b>8.248.924.148</b>	<b>8.243.071.637</b>	<b>8.248.716.519</b>	<b>8.256.908.239</b>	<b>8.278.131.124</b>	<b>8.283.219.802</b>	<b>8.298.836.946</b>	<b>8.298.329.348</b>	<b>8.301.693.389</b>	<b>8.313.030.398</b>	<b>8.303.447.386</b>	<b>8.322.957.939</b>	<b>99.398.265.874</b>	
	<b>TOTAL BIAYA USAHA</b>	<b>9.701.309.064</b>	<b>9.694.419.289</b>	<b>9.700.003.032</b>	<b>9.708.215.766</b>	<b>9.729.380.370</b>	<b>9.734.451.240</b>	<b>9.750.294.452</b>	<b>9.750.117.140</b>	<b>9.752.961.871</b>	<b>9.764.264.964</b>	<b>9.754.724.862</b>	<b>9.774.343.309</b>	<b>116.814.485.357</b>	

Sumber : PT. Semen Baturaja (Persero)

LABEL IV.2

PT. SEMEN BATURAJA (PERSERO) DEPARTEMEN KEUANGAN		BIAYA USAHAREALISASI TAHUN 2008 (Dalam Rp)												
NO	URAIAN	Januari	Februari	Maret	April	Mai	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember	Total
1.	<b>BIAYA PENJUALAN</b>													
	Baya Bahan	2.393.150	2.081.353	2.471.851	2.440.057	399.986	1.625.799	1.360.625	340.156	709.691	56.157.079	2.988.454	4.642.034	77.610.235
	Baya Tenaga Kerja	843.320.389	851.052.779	740.642.355	770.085.088	705.141.052	710.400.248	923.053.498	1.055.288.826	1.000.241.919	1.000.776.850	797.624.760	756.832.630	10.165.471.395
	Baya Pemeliharaan	456.972.000	(452.429.749)	18.112.800	22.381.250	-	11.023.037	9.665.560	25.786.899	28.639.705	8.602.812	2.461.350	4.856.172	136.061.837
	Baya Penyusutan	1.279.250	1.193.750	10.938.998	1.096.750	1.096.750	1.096.750	1.096.750	1.096.750	1.096.750	1.096.750	1.096.750	1.096.750	23.282.708
	Baya Litbang & Promosi	148.806.240	719.163.434	240.343.994	355.367.932	(837.385.682)	63.871.992	21.533.400	270.153.522	126.313.992	15.193.992	64.843.992	319.451.340	1.507.658.148
	Baya Angkutan	313.313.730	69.255.600	94.146.240	86.535.840	65.281.200	46.046.400	74.898.600	89.508.000	53.168.700	40.883.400	54.296.400	113.680.800	1.101.014.910
	Baya Pajak & Retribusi	89.028	89.028	89.028	89.664	79.700.292	89.028	89.028	89.028	85.428	89.028	89.028	(79.521.600)	1.066.008
	Baya Umum	92.176.694	78.794.000	129.908.761	81.726.089	104.664.339	100.024.237	68.991.802	95.514.576	50.503.894	64.975.307	101.056.394	(22.239.419)	947.096.733
	Akasi dari:													
	- Overhead	197.829.439	204.050.953	189.542.038	259.895.878	173.181.916	164.787.677	239.411.909	248.672.894	281.387.282	218.427.072	255.909.879	248.037.163	2.681.134.100
		197.829.439	204.050.953	189.542.038	259.895.878	173.181.916	164.787.677	239.411.909	248.672.894	281.387.282	218.427.072	255.909.879	248.037.163	2.681.134.100
	<b>TOTAL BIAYA PENJUALAN</b>	<b>2.056.179.921</b>	<b>1.473.261.148</b>	<b>1.426.196.026</b>	<b>1.579.619.548</b>	<b>293.079.853</b>	<b>1.098.965.229</b>	<b>1.340.091.171</b>	<b>1.797.460.652</b>	<b>1.542.147.361</b>	<b>1.406.202.290</b>	<b>1.280.367.007</b>	<b>1.346.835.870</b>	<b>16.640.396.076</b>
2.	<b>BIAYA ADMINISTRASI &amp; UMUM</b>													
	Baya Bahan	-	-	-	17.659.150	8.375.508	737.951	12.492.762	2.421.200	13.571.827	13.126.903	16.140.264	28.321.149	112.846.325
	Baya Tenaga Kerja	5.462.005.235	5.656.227.888	5.167.973.360	4.907.681.022	5.462.218.801	5.333.632.315	6.714.282.542	7.219.140.733	6.864.999.058	7.033.231.990	6.805.440.830	3.590.341.346	70.207.175.120
	Baya Pemeliharaan	196.874.888	609.455.353	193.836.018	363.973.199	425.147.629	416.314.045	337.694.090	345.532.265	632.380.352	484.565.161	1.840.884.880	871.153.411	6.717.812.312
	Baya Penyusutan	286.437.901	279.153.456	233.771.722	437.429.885	332.305.341	335.055.799	339.544.695	341.572.787	343.166.888	349.404.765	360.971.491	347.652.499	3.977.478.262
	Baya Litbang & Promosi	2.153.250	44.012.430	-	9.678.355	20.689.025	146.048.401	74.075.525	1.462.050	1.350.000	8.908.313	35.404.100	11.842.200	356.623.661
	Baya Angkutan	16.468.650	-	1.783.350	-	-	4725.000	-	-	-	-	-	330.750	23.307.750
	Baya Pajak & Retribusi	17.806.867	12.180.689	61.960.130	49.391.765	73.614.358	28.547.444	72.327.799	235.223.810	27.497.904	(88.918.705)	58.049.619	(239.002.746)	309.678.944
	Baya Umum	2.207.401.509	2.633.258.257	2.535.184.630	2.147.492.455	2.152.457.442	2.434.616.913	3.059.099.079	3.395.588.002	2.668.154.833	3.305.886.095	3.875.212.474	3.351.096.162	33.785.447.861
	Akasi dari:													
	- Overhead	165.997.789	187.429.223	146.905.576	215.082.619	147.471.688	143.552.035	203.734.694	214.218.303	232.696.114	194.358.116	213.519.285	207.010.812	2.271.975.255
	- Power Station & Power Input	110.161.019	112.646.162	104.844.301	147.332.942	138.522.181	115.535.337	98.538.971	94.335.954	91.508.223	124.107.699	119.700.809	139.465.116	1.396.758.714
	- Water Treatment	79.785.973	88.474.257	93.879.565	102.685.693	101.657.575	74.345.116	90.879.662	85.452.133	89.048.073	140.669.722	128.448.384	127.814.328	1.203.141.492
		355.945.781	388.549.653	345.629.444	465.101.254	387.651.444	333.432.487	393.153.327	394.005.390	413.312.411	446.727.099	461.668.478	474.290.255	4.871.876.461
	<b>TOTAL BIAYA ADMINISTRASI &amp; UMUM</b>	<b>8.545.094.081</b>	<b>9.622.837.746</b>	<b>8.540.138.653</b>	<b>8.398.407.088</b>	<b>8.862.469.558</b>	<b>9.034.110.965</b>	<b>11.012.669.821</b>	<b>11.935.947.238</b>	<b>10.964.433.293</b>	<b>11.552.932.642</b>	<b>13.444.772.135</b>	<b>8.406.035.027</b>	<b>120.362.246.695</b>
	<b>TOTAL BIAYA USAHA</b>	<b>10.601.274.001</b>	<b>11.096.098.894</b>	<b>9.966.334.679</b>	<b>9.978.026.646</b>	<b>9.155.539.411</b>	<b>10.133.076.195</b>	<b>12.352.760.993</b>	<b>13.733.397.890</b>	<b>12.506.580.654</b>	<b>12.535.153.265</b>	<b>14.725.139.142</b>	<b>9.782.870.897</b>	<b>137.002.642.772</b>

Sumber : PT. Semen Baturaja (Persero)

## 5. Susunan Personalia Komisi RKAP

Untuk mendapatkan suatu anggaran yang baik, dibutuhkan kerjasama antara bidang-bidang fungsional yang ada dalam perusahaan. PT. Semen Baturaja (Persero) membentuk suatu Komisi RKAP yang bertugas melaksanakan penyusunan anggaran perusahaan. Susunan Personalia Komisi RKAP ditentukan sebagai berikut :

1. Departemen Keuangan sebagai Ketua Komisi RKAP
2. Biro Anggaran dan Analisa Keuangan sebagai Sekretaris Komisi RKAP
3. Departemen Keuangan sebagai Koordinator Bidang Keuangan
4. Departemen Operasi sebagai Koordinator Bidang Produksi
5. Departemen Pemasaran sebagai Koordinator Bidang Pemasaran
6. Departemen SDM dan Umum sebagai Koordinator SDM & Umum
7. Departemen Penelitian dan Pengembangan sebagai Koordinator Penelitian dan Pengembangan.

## B. Pembahasan Hasil Penelitian

### 1. Anggaran Biaya Usaha

#### a. Analisis Pendekatan Penyusunan Anggaran Biaya Usaha pada PT. Semen Baturaja (Persero)

Prosedur yang digunakan dalam penyusunan anggaran pada PT. Semen Baturaja (Persero) secara menyeluruh menggunakan pendekatan *Bottom Up* atau Demokrasi yaitu anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan dan kesepakatan karyawan mulai dari manajemen level bawah dan selanjutnya diserahkan ke manajemen atas. Bawahan diserahkan menyusun semua anggaran yang dicapai dimasa yang akan datang.

Penyusunan anggaran PT. Semen Baturaja (Persero) dimulai dari tiap departemen, dimana masing-masing koordinator anggaran menyampaikan data untuk aplikasi RKAP dengan format yang telah disediakan seperti kuantitas, nama kebutuhan, nilai, jadwal bulanan, tempat biaya dan lainnya. Kemudian usulan anggaran tersebut diserahkan kepada Biro Anggaran dan Analisa Keuangan. Setelah draft anggaran terbentuk maka diserahkan kepada Kepala Departemen Keuangan untuk ditelaah dan disetujui. Setelah di revisi draft anggaran diserahkan kepada Direksi untuk dilakukan revisi-revisi. Kemudian anggaran yang telah di revisi oleh Komisi RKAP disetujui dan disahkan oleh seluruh direksi.

Pada metode *Bottom Up* terdapat kelemahan dalam penyusunan anggaran yaitu sering kali keadaan yang digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran mengalami perkembangan yang jauh berbeda dari apa yang direncanakan, jadi anggaran harus disesuaikan dengan kondisi yang berubah-ubah agar data dan informasi yang diperoleh akurat. Pendekatan penyusunan anggaran yang lebih baik dengan menggunakan metode yang partisipatif karena pada pendekatan ini anggaran ditetapkan melalui konsultasi dan kesepakatan pimpinan puncak dengan semua pimpinan pada tingkatan yang bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran perusahaan.

**b. Analisis Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Usaha Pada PT. Semen Baturaja (Persero)**

Anggaran pada PT. Semen Baturaja (Persero) disusun setiap tahunnya. Dalam penyusunan anggaran PT. Semen Baturaja memiliki penyusunan anggaran yang telah ditetapkan yaitu penyusunan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) yang termasuk didalamnya anggaran biaya usaha. Jadi dapat dikatakan apabila membahas prosedur RKAP berarti pula membahas prosedur penyusunan anggaran biaya usaha.

RKAP disusun berdasarkan sasaran usaha yang telah ditentukan, kemudian untuk mendukung sasaran tersebut dihimpun data-data berupa rencana produksi, penjualan, investasi, pendapatan dan biaya dari

masing-masing koordinator anggaran yang pada akhirnya RKAP merupakan hasil utuh perusahaan yang berlaku untuk pabrik Baturaja, pabrik Palembang, Pabrik Panjang, Kantor Pusat dan Perwakilan Jakarta. Batasan waktu untuk melaksanakan kegiatan dimulai pada bulan Juli sampai dengan Desember yaitu untuk penyiapan RKAP dilakukan pada bulan Juli dan Agustus, proses komputer dilaksanakan bulan Agustus sampai dengan Oktober, penyusunan RKAP dilakukan bulan September dan Oktober, serta pembahasan RKAP dilaksanakan bulan September sampai dengan Desember.

Proses penyusunan anggaran biaya usaha secara umum pada PT. Semen Baturaja (Persero) dilakukan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut :

#### 1. Penyiapan Data Aplikasi Prognosa dan RKAP

Masing-masing Koordinator Anggaran atau Pemakaian Biaya menyampaikan data untuk aplikasi prognosa dan RKAP seperti kuantiti, nama kebutuhan, nilai, jadwal bulanan, tempat biaya dan lainnya. Data tersebut antara lain : angkutan terak dari Baturaja ke Palembang dan dari Baturaja ke Panjang oleh Departemen Operasi, harga beli bahan baku dan penolong oleh Departemen Logistik, tarif angkutan oleh Departemen Pemasaran, biaya tenaga kerja dan perhitungan PPh oleh Departemen SDM & Umum, biaya pemeliharaan oleh semua tingkat bagian yang berada di bawah

Departemen Operasi, biaya promosi oleh Departemen Pemasaran, biaya penelitian dan pengembangan dari Departemen Litbang, biaya pajak dan retribusi oleh Biro Perbendaharaan Pajak Asuransi, biaya penyusutan dari Biro Akuntansi, biaya umum oleh Departemen SDM dan Umum kecuali biaya asuransi oleh Biro Perbendaharaan Pajak & Asuransi, biaya jasa profesi oleh masing-masing departemen, serta biaya bunga oleh biro Anggaran dan Analisa Keuangan,

2. Evaluasi RKAP Tahun Berjalan, Sasaran, Strategi, Kebijakan dan Program Kerja.

Masing-masing unit kerja menyampaikan evaluasi atas pelaksanaan program pada RKAP tahun yang lalu disertai dengan penjelasan tercapai atau tidaknya program tersebut. Selanjutnya masing-masing departemen menyampaikan Sasaran, Strategi, Kebijakan dan Program Kerja . Rencana kerja ini akan dibahas bersama oleh komisi RKAP , apabila disetujui Direksi langsung dimasukkan dalam RKAP. Dengan dasar Rencana Kerja ini pula rencana biaya usaha disusun.

3. Komunikasi dan Analisa Data

Dalam proses penyusunan RKAP, komunikasi dikoordinasikan oleh Kepala Departemen Keuangan sebagai Ketua Komisi RKAP dibantu oleh Kepala Biro Anggaran dan Analisa Keuangan sebagai Sekretaris Komisi RKAP. Sedangkan analisa data dilakukan dengan cara

memeriksa kelengkapan data, membandingkannya dengan realisasi tahun sebelumnya serta sasaran perusahaan.

4. Entry Data dan Proses Komputerisasi

Rencana kerja yang telah disetujui kemudian memasuki tahap entry data dan proses komputerisasi. Dari proses komputerisasi akan didapatkan berkas prognosa dan RKAP berupa Perhitungan Laba Rugi dan masing-masing dengan data pendukungnya.

5. Penyusunan Buku RKAP dan Pembahasan Konsep Awal

Penyusunan buku RKAP merupakan tahapan memasukkan data evaluasi RKAP tahun berjalan, rencana kerja masing-masing koordinator anggaran serta data dari proses komputerisasi ke buku RKAP. Selanjutnya buku RKAP yang telah disusun dibahas dalam Rapat Komisi RKAP untuk dilakukan revisi-revisi. Buku RKAP yang telah direvisi oleh Komisi RKAP selanjutnya disampaikan kepada Direksi.

6. Pembahasan dan Penandatanganan Buku RKAP dengan/oleh Direksi dan Dewan Komisaris

Buku RKAP yang telah direvisi oleh Komisi RKAP selanjutnya dibahas dengan Direksi dan dilaksanakan revisi lagi. Selanjutnya Buku RKAP yang telah disetujui, ditandatangani oleh seluruh Direksi kemudian akan dibahas lagi pada Rapat Dewan Komisaris.

Setelah mendapat revisi oleh komisaris maka di tandatangani oleh seluruh Komisaris.

#### 7. Finalisasi dan Pengesahan Buku RKAP

Buku RKAP yang telah disetujui direksi dan dewan komisaris disampaikan kepada Pemegang Saham untuk dibahas oleh Pemegang Saham dan disahkan pada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Buku RKAP yang telah disahkan pada RUPS didistribusikan kepada Pemegang Saham, Dewan Komisaris, Direksi, Koordinator Anggaran dan Unit Kerja terkait. Buku RKAP tahunan ini selanjutnya dijabarkan menjadi RKAP bulanan beserta dokumen pendukungnya oleh Biro Anggaran dan Analisa Keuangan yang selanjutnya diberikan kepada seluruh unit kerja yang membutuhkan.

Berdasarkan uraian diatas, penulis berpendapat bahwa proses penyusunan anggaran pada PT. Semen Baturaja (Persero) telah dilaksanakan dengan baik, hal ini dapat dilihat dari proses penyusunan anggaran yang dilaksanakan telah sesuai dengan teori pada Bab II, yaitu:

##### 1. Menganalisis informasi masa lalu

Pada saat menyusun rencana anggaran biaya PT. Semen Baturaja (Persero) memperhatikan sumber-sumber data yang berkaitan dengan rencana anggaran biaya. Sumber-sumber data tersebut berasal dari realisasi tahun lalu dari laporan akuntansi, anggaran tahun yang lalu dan kenaikan berkala dalam anggaran biaya dan kebijakan.

2. Menentukan perencanaan strategi

Masing-masing departemen menyusun perencanaan strategi yaitu dengan penentuan tujuan organisasi, sasaran, kebijakan, program kerja untuk masing-masing bidang yang harus sesuai dan strategi pokok yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.

3. Mengkomunikasikan tujuan organisasi, strategi pokok dan program

Kepala Departemen Keuangan sebagai Ketua Komisi RKAP mengkomunikasikan tujuan organisasi kepada koordinator anggaran dan satu orang personil penghubung yang telah ditunjuk oleh masing-masing koordinator anggaran agar mereka mengetahui tujuan yang akan dicapai dan cara-cara pokok untuk mencapai tujuan tersebut.

4. Memilih taktik, mengkoordinasi kegiatan dan mengawasi kegiatan.

Kepala Biro Anggaran dan Analisa Keuangan menyusun pemilihan taktik yaitu untuk memilih cara-cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan, Kepala Departemen membuat keputusan pengoperasian yang berhubungan dengan pengkoordinasian semua kegiatan dibawah departemen, adanya kepala seksi bertanggungjawab untuk merencanakan pengawasan terhadap kegiatan seksinya.

Menurut analisis di atas bahwa prosedur penyusunan anggaran yang dilakukan oleh PT. Semen Baturaja (Persero) telah memadai, hal ini terlihat dalam penyusunan anggaran melibatkan setiap unit organisasi, serta telah dilaksanakan prosedur-prosedur anggaran secara seksama, cermat dan tepadu. Dalam penyusunan anggaran biaya usaha perusahaan menggunakan metode *Bottom Up*. Walaupun metode ini mempunyai kelemahan yaitu bahwa penyusunannya lebih banyak keterampilan peramalan/prediksi, namun *Bottom Up* ini lebih mendukung fungsi anggaran karena bawahan diikutsertakan dalam proses penyusunan anggaran. Disamping itu juga bawahan akan dapat lebih memahami anggaran yang mereka susun sendiri sehingga akan dapat dilaksanakan dengan baik.

## **2. Pengendalian Biaya Usaha**

### **a. Analisis Proses Pengendalian Biaya Usaha pada PT. Semen Baturaja (Persero)**

Pengendalian merupakan proses mengukur dan mengevaluasi pelaksanaan nyata setiap komponen organisasi dan melaksanakan tindakan korektif jika diperlukan. Pengendalian digunakan untuk menjamin pencapaian tujuan, sasaran, kebijakan dan standar secara efisiensi seperti yang telah ditentukan dalam perencanaan.

Dalam Proses pengendalian Biaya Usaha PT. Semen Baturaja (Persero) melakukan tahapan-tahapan sebagai berikut :

- a. Menetapkan anggaran sebagai dasar dalam melaksanakan pengukuran biaya usaha.

PT. Semen Baturaja (Persero) dalam merencanakan anggaran menetapkan standar dalam pengendalian biaya yang didasarkan pada analisa terdahulu hingga saat ini agar dapat dijadikan pengendalian anggaran sesungguhnya.

- b. Membandingkan realisasi biaya usaha dengan anggaran biaya usaha

Berdasarkan fenomena pada Bab I bahwa terjadi penyimpangan pada realisasi anggaran biaya usaha. Realisasi biaya usaha lebih besar dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan. Pembahasan anggaran biaya usaha ini berdasarkan data yang diperoleh dari PT. Semen Baturaja (Persero). Varians/penyimpangan terlihat pada tabel IV.3 dan IV.4. Dimana terdapat penggunaan dana yang melebihi dana yang dianggarkan.

Tabel IV.3

## PT. SEMEN BATURAJA (PERSERO)

## LAPORAN VARIANS ANGGARAN DIBANDINGKAN DENGAN REALISASI BIAYA USAHA

TAHUN 2008

No	URAIAN	Varians Biaya Usaha (Dalam Rp)												
		Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember	Total
1.	<b>BIAYA PENJUALAN</b>													
	Biaya Bahan	(2.393.150)	(2.081.363)	(2.471.851)	(2.440.057)	(399.988)	(1.625.799)	(1.360.625)	(340.156)	(709.691)	(56.157.079)	(2.988.454)	(4.642.034)	(77.610.236)
	Biaya Tenaga Kerja	(24.978.629)	(32.721.219)	77.699.205	48.255.472	112.200.508	107.941.312	(104.711.938)	(246.947.266)	(181.900.359)	(182.435.290)	20.721.220	61.511.940	(345.365.246)
	Biaya Pemeliharaan	(456.876.680)	452.525.069	(18.017.480)	(22.285.930)	95.320	(10.927.717)	(9.560.240)	(25.691.579)	(28.544.386)	(8.507.492)	(2.366.030)	(4.760.812)	(134.917.957)
	Biaya Penyusutan	7.869.836	7.955.336	(1.789.873)	8.052.336	8.052.336	8.052.336	8.052.336	8.052.336	8.052.336	8.052.336	8.052.336	8.052.336	86.506.319
	Biaya Litbang & Promosi	80.360.427	(489.966.775)	(11.177.335)	(126.201.273)	1.066.552.341	165.294.667	207.633.259	(40.986.863)	102.852.667	213.972.667	164.322.667	(90.284.597)	1.242.341.852
	Biaya Angkutan	(313.313.730)	(69.255.600)	(94.146.240)	(86.535.840)	(65.281.200)	(46.046.400)	(74.898.600)	(89.508.000)	(53.168.700)	(40.883.400)	(54.296.400)	(113.680.800)	(1.101.014.910)
	Biaya Pajak & Retribusi	14.285.972	14.285.972	14.285.972	14.285.336	(65.325.292)	14.285.972	14.285.972	14.285.972	14.289.572	14.285.972	14.285.972	93.896.600	171.433.992
	Biaya Umum	65.777.646	78.916.340	27.801.579	75.984.251	53.046.001	57.686.043	88.962.538	61.195.904	107.206.586	92.735.173	56.654.086	180.042.769	946.008.917
	Alokasi dari:													
	- Overhead	24.473.504	18.468.734	32.906.511	(37.426.316)	49.229.365	57.605.796	(17.035.367)	(25.723.206)	(58.966.905)	3.969.390	(33.474.928)	(25.585.902)	(11.559.323)
		24.473.504	18.468.734	32.906.511	(37.426.316)	49.229.365	57.605.796	(17.035.367)	(25.723.206)	(58.966.905)	3.969.390	(33.474.928)	(25.585.902)	(11.559.323)
	<b>TOTAL BIAYA PENJUALAN</b>	<b>(604.795.004)</b>	<b>(21.913.497)</b>	<b>25.090.487</b>	<b>(128.312.021)</b>	<b>1.158.169.393</b>	<b>352.266.209</b>	<b>111.367.335</b>	<b>(345.662.859)</b>	<b>(90.878.880)</b>	<b>45.032.276</b>	<b>170.910.469</b>	<b>104.548.500</b>	<b>775.823.407</b>
2.	<b>BIAYA ADMINISTRASI &amp; UMUM</b>													
	Biaya Bahan	-	-	-	(17.659.150)	(8.375.508)	(737.561)	(12.492.762)	(2.421.200)	(13.571.827)	(13.126.903)	(16.140.264)	(28.321.149)	(112.846.325)
	Biaya Tenaga Kerja	(501.852.225)	(708.074.878)	(219.820.350)	40.471.988	(514.065.791)	(365.479.305)	(1.766.129.532)	(2.270.987.723)	(1.916.846.048)	(2.085.078.980)	(1.857.267.820)	1.367.829.330	(10.817.301.334)
	Biaya Pemeliharaan	194.049.266	(218.556.209)	197.063.136	26.925.955	(34.248.475)	(25.414.891)	53.205.064	45.366.889	(241.481.208)	(93.667.007)	(1.449.985.726)	(480.254.491)	(2.026.997.698)
	Biaya Penyusutan	(95.280.385)	(64.454.273)	(12.760.039)	(210.668.203)	(83.668.658)	(75.899.282)	(68.116.346)	(66.655.215)	(66.655.215)	(72.476.436)	(73.668.141)	(49.525.816)	(940.025.564)
	Biaya Litbang & Promosi	298.430.079	256.570.899	300.583.329	290.904.963	279.894.304	154.534.928	226.507.803	299.121.279	299.233.329	291.675.017	264.179.229	288.741.181	3.250.376.339
	Biaya Angkutan	(16.468.650)	-	(1.783.350)	-	(4.725.000)	-	-	-	-	-	-	(330.750)	(23.307.750)
	Biaya Pajak & Retribusi	114.724.244	120.350.422	70.570.981	83.139.356	58.916.753	103.983.677	60.203.322	(103.692.689)	105.033.217	221.449.826	74.481.502	371.534.074	1.280.694.685
	Biaya Umum	(255.652.389)	(685.101.147)	(587.027.510)	(199.335.335)	(204.300.322)	(486.459.793)	(1.117.349.959)	(1.447.428.082)	(719.994.913)	(1.357.726.176)	(1.927.052.554)	(1.412.509.027)	(10.399.937.206)
	Alokasi dari:													
	- Overhead	(6.282.852)	(27.401.975)	13.080.925	(55.163.579)	12.330.509	16.238.299	(43.955.056)	(54.057.337)	(72.881.183)	(34.565.789)	(53.701.278)	(47.180.554)	(363.539.870)
	- Power Station & Power Input	(70.475.266)	(72.932.399)	(65.116.707)	(107.592.981)	(91.677.256)	(75.866.589)	(58.887.808)	(54.501.290)	(51.893.546)	(80.908.574)	(80.017.637)	(99.790.963)	(909.661.037)
	- Water Treatment	43.638.244	19.833.452	13.787.450	7.478.128	866.011	28.934.363	13.181.398	17.835.034	16.317.491	(27.885.659)	(22.152.062)	(23.268.902)	88.564.938
		(33.119.874)	(80.500.922)	(38.248.332)	(155.278.432)	(78.480.737)	(30.663.937)	(89.661.465)	(90.723.592)	(108.457.239)	(143.360.023)	(155.870.976)	(170.240.439)	(1.174.635.969)
	<b>TOTAL BIAYA ADMINISTRASI &amp; UMUM</b>	<b>(295.169.933)</b>	<b>(1.379.766.109)</b>	<b>(291.422.134)</b>	<b>(141.498.859)</b>	<b>(584.328.434)</b>	<b>(750.891.164)</b>	<b>(2.713.833.876)</b>	<b>(3.637.617.890)</b>	<b>(2.662.739.904)</b>	<b>(3.252.310.682)</b>	<b>(5.141.324.749)</b>	<b>(113.077.088)</b>	<b>(20.963.980.822)</b>
	<b>TOTAL BIAYA USAHA</b>	<b>(899.964.937)</b>	<b>(1.401.679.606)</b>	<b>(266.331.647)</b>	<b>(269.810.880)</b>	<b>573.840.959</b>	<b>(398.624.955)</b>	<b>(2.602.466.541)</b>	<b>(3.983.280.749)</b>	<b>(2.753.618.784)</b>	<b>(3.207.278.406)</b>	<b>(4.970.414.280)</b>	<b>(8.527.588)</b>	<b>(20.188.157.419)</b>

Sumber : Data yang diolah

**Tabel IV.4**  
**LAPORAN ANGGARAN DAN REALISASI BIAYA USAHA**  
**PT.SEMEN BATURAJA (PERSERO)**  
**TAHUN 2008**

(Dalam Rp.)

URAIAN	TAHUN 2008		SELISIH NAIK/TURUN TERHADAP ANGGARAN	
	ANGGARAN	REALISASI	VARIANS	%
<b>BIAYA PENJUALAN</b>				
Biaya Bahan	-	77.610.236	(77.610.236)	-
Biaya Tenaga Kerja	9.820.106.150	10.165.471.396	(345.365.246)	(3,52)
Biaya Pemeliharaan	1.143.880	136.061.837	(134.917.957)	(11,795)
Biaya Penyusutan	109.789.027	23.282.708	86.506.319	78,79
Biaya Promosi	2.750.000.000	1.507.658.148	1.242.341.852	45,18
Biaya Angkutan	-	1.101.014.910	(1.101.014.910)	-
Biaya Pajak & Retribusi	172.500.000	1.066.008	171.433.992	99,38
Biaya Umum	1.893.105.650	947.096.733	946.008.917	49,97
Total Biaya	14.746.644.707	13.959.261.976	787.382.731	5,34
Alokasi dari:				
- Overhead	2.669.574.777	2.681.134.100	(11.559.323)	(0,43)
Total Biaya Alokasi	2.669.574.777	2.681.134.100	(11.559.323)	(0,43)
<b>TOTAL BIAYA PENJUALAN</b>	<b>17.416.219.483</b>	<b>16.640.396.076</b>	<b>775.823.408</b>	<b>4,45</b>
<b>2. BIAYA ADMINISTRASI &amp; UMUM</b>				
Biaya Bahan	-	112.846.325	(112.846.325)	-
Biaya Tenaga Kerja	59.389.873.786	70.207.175.120	(10.817.301.334)	(18,21)
Biaya Pemeliharaan	4.690.814.614	6.717.812.312	(2.026.997.698)	(43,21)
Biaya Penyusutan	3.037.452.698	3.977.478.262	(940.025.564)	(30,95)
Biaya Promosi	3.607.000.000	356.623.661	3.250.376.339	90,11
Biaya Angkutan	-	23.307.750	(23.307.750)	-
Biaya Pajak & Retribusi	1.590.373.629	309.678.944	1.280.694.685	80,53
Biaya Umum	23.385.510.655	33.785.447.861	(10.399.937.206)	(44,47)
Total Biaya	95.701.025.382	115.490.370.235	(19.789.344.853)	(20,68)
Alokasi dari:				
- Overhead	1.918.436.385	2.271.976.255	(353.539.870)	(18,43)
- Power Station & Power Input	487.097.677	1.396.758.714	(909.661.037)	(186,75)
- Water Treatment	1.291.706.431	1.203.141.494	88.564.937	6,86
Total Biaya Alokasi	3.697.240.492	4.871.876.463	(1.174.635.970)	(31,77)
<b>TOTAL BIAYA ADMINISTRASI &amp; UMUM</b>	<b>99.398.265.874</b>	<b>120.362.246.698</b>	<b>(20.963.980.824)</b>	<b>(21,09)</b>
<b>TOTAL BIAYA USAHA</b>	<b>116.814.485.357</b>	<b>137.002.642.773</b>	<b>(20.188.157.416)</b>	<b>(17,28)</b>

Sumber : PT. Semen Baturaja (Persero)

- c. Mencari sebab terjadinya selisih serta melaporkan penyebabnya.

Berdasarkan tabel IV.4 dapat dilihat bahwa adanya varians tertentu yang melebihi batas normal dari anggaran yang telah ditetapkan. Sebaiknya laporan pertanggungjawaban yang dibuat selain memuat anggaran dan realisasi perlu disertakan penyebab varians yang terjadi. Tidak semua penyimpangan harus dicari penyebabnya karena pada umumnya hanya biaya yang memiliki penyimpangan uang dianggap material dan bersifat negatif yang perlu di telusuri. Adapun penyebab terjadinya pentimpangan negatif adalah sebagai berikut :

### **Biaya Penjualan**

Untuk biaya penjualan, anggaran berada di atas realisasi sebesar Rp. 775.823.408,- atau terjadi penyimpangan positif sebesar 4,45 %. Apabila dilihat dari total biaya penjualan, dapat diketahui bahwa dalam penyusunan anggaran biaya penjual cukup baik karena terjadi penyimpangan positif. Meskipun demikian, ada juga komponen biaya penjualan yang terjadi penyimpangan negatif, antara lain :

Biaya bahan naik sebesar Rp. 77.610.236,- hal ini disebabkan adanya pemakaian kantong untuk penggantian semen pecah. Perusahaan tidak menganggarkan biaya bahan pada komponen biaya penjualan tetapi hanya untuk komponen biaya produksi karena di asumsikan bahwa pemakaian kantong untuk penggantian semen pecah jarang terjadi.

Biaya tenaga kerja naik sebesar Rp. 345.365.246,- atau terjadi penyimpangan negatif sebesar 3,52 %. Hal ini dikarenakan adanya

penambahan tenaga kerja outsourcing /labour supply dalam kegiatan pemasaran.

Biaya pemeliharaan naik sebesar Rp. 134.917.957,- atau terjadi penyimpangan sebesar 11.795 %. Hal ini disebabkan karena adanya pemeliharaan area rel kereta api.

Biaya angkutan tidak dianggarkan oleh perusahaan tetapi direalisasikan sehingga terjadi kenaikan sebesar Rp. 1.101.014.910. Hal ini terjadi karena adanya biaya angkutan bantuan solar ke PT.KAI, biaya bongkar material dan biaya angkutan lainnya.

Biaya alokasi overhead naik sebesar Rp. 11.559.323 atau sebesar 0,43 %.

#### **Biaya Administrasi dan Umum**

Pada biaya administrasi dan umum anggaran berada di bawah realisasi sebesar Rp. 20.963.980.824,- atau terjadi penyimpangan negatif sebesar 21,09 %. Penyimpangan ini terjadi karena faktor-faktor sebagai berikut :

Biaya bahan tidak dianggarkan oleh perusahaan tetapi direalisasikan sehingga terjadi kenaikan sebesar Rp. 112.846.325,- . Hal ini terjadi karena adanya biaya pemakaian solar dan premium untuk kendaraan dinas.

Biaya tenaga kerja naik sebesar Rp.10.817.301.334,- atau sebesar 18,21 %. Penyimpangan ini dikarenakan adanya penambahan karyawan kontrak IT dan tenaga ahli IT karena pada tahun 2009 perusahaan merubah

sistem aplikasi dari Fox Base ke sistem aplikasi JDEdwards sehingga membutuhkan tenaga kerja kontrak untuk membentuk sistem aplikasi baru.

Biaya pemeliharaan naik sebesar Rp. 2.026.997.698,- atau sebesar 43,21 %. Hal ini terjadi karena adanya pemeliharaan bangunan kantor berupa renovasi gedung kantor, perbaikan/pemeliharaan lift, pemeliharaan kendaraan dinas dan pemeliharaan bangunan mess.

Biaya penyusutan naik sebesar Rp. 940.025.564,- atau sebesar 30,95%. Hal ini terjadi karena adanya penambahan peralatan kantor.

Biaya angkutan tidak dianggarkan oleh perusahaan tetapi direalisasikan sehingga terjadi kenaikan sebesar Rp. 23.307.750. Hal ini terjadi karena adanya biaya angkutan material lainnya. Biaya angkutan ini tidak dianggarkan karena perusahaan memprediksi bahwa biaya ini tidak rutin dan jarang terjadi.

Biaya umum naik sebesar Rp. 10.399.937.206,- atau terjadi penyimpangan negatif sebesar 44,47 % lebih besar dari anggaran. Hal ini disebabkan karena meningkatnya biaya perjalanan dinas, pendidikan dan pelatihan, biaya telepon kantor/staff, sewa kendaraan bermotor, jasa konsultasi dan profesi. Sehingga menyebabkan varians realisasi biaya usaha terlihat lebih tinggi.

Biaya alokasi dari Overhead naik sebesar Rp. 353.539.870,- atau sebesar 18,43 %. Biaya Power station dan Power input naik sebesar Rp.

909.661.037,- atau sebesar 186,75. Hal ini disebabkan meningkatnya pemakaian listrik di area pabrik dan bangunan kantor.

Jika dilihat dari tabel IV.4, maka realisasi biaya usaha berada diatas anggaran biaya usaha tahun 2008 sebesar Rp. 20.188.157.416,- atau terjadi penyimpangan negatif (penyimpangan kurang menguntungkan) sebesar 17, 28 % dari anggaran biaya usaha. Kebijakan perusahaan terhadap penyimpangan yang terjadi adalah 10 %. Dapat dilihat pula bahwa pada biaya bahan dan biaya angkutan tidak dianggarkan tetapi ada realisasinya. Perusahaan kurang cermat dalam memprediksi anggaran biaya usaha ini.

Dilihat secara keseluruhan yaitu dengan melihat perbandingan antara total anggaran biaya usaha dengan total realisasi biaya usaha tahun 2008 PT. Semen Baturaja (Persero) dapat dikatakan belum memadai karena terdapat beberapa varians yang kurang menguntungkan.

d. Melakukan tindak lanjut terhadap penyebab terjadinya selisih.

PT. Semen Baturaja (Persero) tidak melakukan tindak lanjut terhadap penyebab selisih tetapi hanya melakukan analisis selisih serta melaporkan faktor-faktor yang menjadi penyebabnya secara periodik. Perusahaan sebaiknya merancang atas anggaran-anggaran dan tindakan korektif untuk melakukan perbaikan-perbaikan dari setiap sebab-sebab penyimpangan tersebut, khususnya untuk komponen biaya administrasi dan umum, hal ini akan berguna dalam menyusun anggaran biaya yang lebih baik untuk tahun-tahun berikutnya.

**b. Analisis Peranan Anggaran Biaya Sebagai Alat Pengendalian.**

Anggaran biaya usaha disusun dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki perusahaan, kemampuan pusat pertanggungjawaban, strategi dan sasaran yang ingin dicapai perusahaan. Ini merupakan hal yang penting untuk mendukung fungsi anggaran sebagai alat pengendalian. Dengan adanya fungsi anggaran biaya usaha dalam pengendalian, penyimpangan dapat dideteksi untuk kemudian diambil suatu koreksi.

PT. Semen Baturaja (Persero) sebagai perusahaan yang besar mengandalkan anggaran yang telah ditetapkan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan perusahaan. Tiap-tiap pusat bertanggungjawab melakukan pengendalian atas pelaksanaan secara terus menerus. PT. Semen Baturaja (Persero) dalam pelaksanaan pengendalian anggaran dengan menggunakan Laporan Anggaran dan Konfirmasi Anggaran.

Laporan anggaran biaya usaha PT. Semen Baturaja (Persero) disusun dengan menggunakan perbandingan data berupa rekapitulasi anggaran biaya usaha yang dimiliki oleh Biro Anggaran dan Analisa Keuangan dengan data realisasi biaya usaha yang dimiliki oleh Biro Akuntansi bersama analisis penyimpangan dan penjelasan tentang sebab terjadinya penyimpangan. Laporan ini dibuat untuk rapat anggaran setiap bulannya yang dihadiri oleh masing-masing manajer pusat pertanggungjawaban yaitu seluruh kepala departemen yang terkait. Apabila terjadi penyimpangan baik yang menguntungkan ataupun kurang

menguntungkan akan dibahas dalam rapat ini sehingga dapat dinilai apakah pelaksanaan anggaran biaya tersebut berhasil atau tidak.

Keberhasilan dan kelemahan anggaran dapat dianalisa dari perbandingan ini dan dijadikan koreksi untuk anggaran yang lebih baik di masa yang akan datang. Jika biaya usaha yang dikeluarkan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan maka dapat dikatakan pengendalian yang baik telah dilaksanakan dan apabila pengeluaran biaya usaha tersebut mencapai tujuan yang ditetapkan, maka dapat dikatakan perusahaan telah melakukan pengendalian biaya secara efektif. Menurut pendapat penulis dari hasil evaluasi tersebut, terlihat kurangnya efisiensi anggaran dalam merencanakan biaya usaha oleh karena itu pimpinan perusahaan harus dapat membuat kebijaksanaan sebagai tindak lanjut untuk menghadapi periode berikutnya.

Bentuk pelaporan dan pengendalian lain yang dilakukan PT. Semen Baturaja (Persero) adalah konfirmasi anggaran yang bertujuan untuk dipakai sebagai pedoman dan evaluasi atas suatu proses pengadaan investasi maupun biaya dengan melihat apakah investasi dan biaya tersebut ada atau tidak ada anggarannya, kewajaran nilai yang diajukan dan skala prioritasnya. Dari pengecekan anggaran tersebut dapat menghasilkan hal-hal sebagai berikut :

1. Konfirmasi anggaran disetujui apabila dana anggarannya tersedia dan menjadi prioritas pengadaan barang dan jasa.
2. Konfirmasi anggaran tidak disetujui apabila dana anggarannya tidak tersedia dan bukan merupakan prioritas pengadaan barang atau jasa.
3. Untuk konfirmasi anggaran yang dananya tidak tersedia tetapi merupakan prioritas harus dilakukan realokasi anggaran dengan ketentuan :
  - a) Apabila pengalihan mata anggaran yang sama atau berbeda harus mendapat persetujuan Koordinator Anggaran yang bersangkutan dan Direksi.
  - b) Sedangkan pengalihan untuk jenis investasi, proses pengalihan harus disetujui oleh Komisararis dengan mengutarakan alasan kepentingan realokasi tersebut.

Untuk persetujuan konfirmasi anggaran hanya dapat dilakukan oleh Kepala Bagian Anggaran, Kepala Biro Anggaran dan Analisa Keuangan, Kepala Departemen Keuangan dan Direksi sesuai dengan batasan wewenang yang ditentukan.

Menurut pendapat penulis, kesimpulan yang dapat diambil bahwa secara garis besar anggaran PT. Semen Baturaja (Persero) cukup berperan sebagai alat pengendalian. Hal ini dapat dilihat dari adanya Konfirmasi Anggaran dan Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya Usaha yang dapat

dipergunakan perusahaan dalam rangka pengambilan keputusan yang berhubungan dengan biaya usaha dan dapat dijadikan acuan untuk menyusun anggaran biaya tahun berikutnya. Namun untuk komponen biaya administrasi dan umum, konfirmasi anggaran belum berfungsi sebagai pengendalian yang baik. Hal ini dikarenakan terjadinya penyimpangan negatif yang melebihi standar kebijakan perusahaan.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka penulis mengambil kesimpulan yaitu :

1. Proses penyusunan anggaran biaya usaha PT. Semen Baturaja (Persero) menggunakan metode *Bottom Up*. Secara garis besar proses penyusunan anggaran yang dilakukan PT. Semen Baturaja (Persero) telah dilakukan dengan baik. Hal ini terlihat dalam penyusunan anggaran melibatkan setiap unit organisasi serta telah dilaksanakan prosedur-prosedur anggaran secara seksama, cermat dan terpadu. Namun perusahaan kurang teliti dalam memprediksi/mengasumsikan biaya-biaya yang mungkin terjadi di masa mendatang.
2. Secara umum anggaran biaya usaha telah berfungsi sebagai alat pengendalian. Hal ini dapat dilihat dengan adanya Laporan Anggaran dan Konfirmasi Anggaran yang digunakan PT. Semen Baturaja (Persero) sebagai alat pengendalian biaya. Kecuali untuk biaya administrasi & umum, anggaran belum berfungsi sebagai alat pengendalian yang baik. Pada kenyataannya realisasi anggaran biaya administrasi & umum berada diatas anggaran atau terjadi penyimpangan negatif sebesar 21,09 %. Penyimpangan ini melebihi standar kebijakan perusahaan yang akhirnya

akan mempengaruhi laba perusahaan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa penyusunan anggaran biaya yang baik belum tentu mendapatkan hasil yang baik jika tidak adanya pengendalian yang efektif.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan, adapun saran yang dapat penulis berikan yang mungkin dapat bermanfaat bagi perusahaan, yaitu:

1. Dalam penyusunan anggaran biaya usaha PT. Semen Baturaja (Persero) hendaknya lebih teliti dan akurat dalam menentukan asumsi-asumsi biaya yang mungkin terjadi dimasa mendatang sehingga dapat menghambat terjadinya penyimpangan-penyimpangan yang tidak menguntungkan dan menghasilkan penyusunan anggaran yang lebih baik di masa yang akan datang.
2. Setiap unit-unit organisasi yang terkait sebaiknya menindak lanjuti terhadap penyimpangan yang terjadi dengan melakukan pengendalian yang efektif serta menekan biaya-biaya seefisien mungkin sehingga pengendalian yang baik sehingga pengendalian yang baik dapat tercapai dan tujuan perusahaan pun tercapai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Rozaki. 2007. **Peranan Anggaran Biaya Operasi Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Operasi (Studi Kasus pada PT. Kereta Api (Persero))**, Skripsi, FE Universitas Widyatama (tidak dipublikasikan)
- Anthony, R.N, John Dearden, Norton Bedford. 1996. **Management Control System**, Alih bahasa Ir. Agus Maulana MSM, Edisi Kelima, PT. Erlangga, Jakarta.
- Carter, William & Usry. **Akuntansi Biaya**. 2000, Edisi 13, Salemba Empat, Jakarta
- Jajuk Herawati dan Sunarto. 2004. **Anggaran Perusahaan**, Edisi, AMUS, Yogyakarta.
- Mulyadi. 2005. **Akuntansi Biaya**, Edisi Kelima, Aditya Media, Yogyakarta.
- Mulyadi dan Johny Setiawan. 2001. **Sistem Perencanaan dan Pengendalian, Manajemen**. Edisi Kedua, Salemba Empat, Jakarta.
- Munandar, M. 2001. **Budgetting, Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja**, Edisi Kesatu, BPFE, Yogyakarta.
- Nur Indrianto dan Bambang Supomo. **Metode Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen**, Edisi Kesatu, BPFE, Yogyakarta.
- Rudianto. 2009. **Penganggaran**. Erlangga, Jakarta
- Sofyan Syafri Harahap. 2001. **Teori Akuntansi**. Edisi Ketiga, Salemba Empat, Jakarta.
- Supriyono, 2001. **Manajemen I ; Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan**, Edisi Pertama, Penerbit STIE YPKN, Jakarta



**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG  
FAKULTAS EKONOMI**

JURUSAN	IZIN PENYELENGGARAAN	AKREDITASI	
JURUSAN MANAJEMEN (S1)	: No. 3450/D/T/2005	No. 015/BAN-PT/Ak-VII/S1/VII/2003	(B)
JURUSAN AKUNTANSI (S1)	: No. 3449/D/T/2005	No. 020/BAN-PT/Ak-IX/S1/X/2005	(B)
JURUSAN MANAJEMEN PEMASARAN (D.III)	: No. 1611/D/T/2005	No. 003/BAN-PT/Ak-IV/Dpl-III/V/2004	(B)

Alamat : Jalan Jenderal Ahmad Yani 13 Ulu (0711) 511433 Facsimile (0711) 518018 Palembang 30263

**LEMBAR PERSETUJUAN  
PERBAIKAN SKRIPSI**

Tanggal : Minggu / 28 Februari 2010  
 Waktu : 13.00 -16.30 WIB  
 Tempat : Yunina Mardiana  
 No. : 22.2008.313 P  
 Jurusan : Akuntansi  
 Judul : Analisis Peranan Anggaran Biaya Usaha Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT. Semen Baturaja (Persero) Palembang

**SKRIPSI DIPERBAIKI DAN DISETUJUI OLEH TIM PENGUJI DAN PEMBIMBING DAN  
DIPERKENANKAN UNTUK MENGIKUTI WISUDA**

NAMA DOSEN	JABATAN	TANGGAL PERSETUJUAN	TANDA TANGAN
Betri Sirajuddin, SE.,Ak.,M.Si	Pembimbing	6-03-2010	
Drs. Sunardi, SE.,M.Si	Ketua Penguji	9-03-2010	
Rosalina Ghozali, SE.,Ak.,M.Si	Ang. Penguji I	8 Maret 2010	
Betri Sirajuddin, SE.,Ak.,M.Si	Ang. Penguji II	6-03-2010	

Palembang, .....  
 An. Dekan  
 Ketua Koordinator Kelas Malam

**BELLIWATI KOSIM, SE, MM**



**SURAT KETERANGAN**

Nomor : PR. 08.01 / 0142 / 2010

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala Biro Sumber Daya Manusia (SDM) & Afiliasi PT. Semen Baturaja (Persero), menerangkan bahwa :

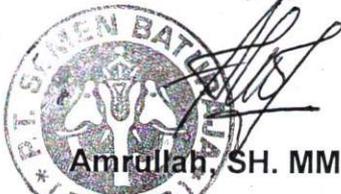
Nama : Yunina Mardiyana  
NIM : 22 2008 313.P  
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Palembang  
Jurusan : Akuntansi

adalah benar nama tersebut diatas telah melaksanakan penelitian untuk penulisan skripsi di Kantor Pusat PT. Semen Baturaja (Persero) pada bulan Januari s/d/ Pebruari 2010.

Demikian Surat Keterangan ini diberikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Dikeluarkan di : Palembang  
Pada tanggal : 19 Februari 2010

a.n Direksi,  
PT. Semen Baturaja (Persero)

  
**Amrullah, SH. MM**  
Kepala Biro SDM & Afiliasi

# KARTU AKTIVITAS BIMBINGAN USULAN PENELITIAN KELAS REGULER MALAM FE - UMP

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

NAMA MAHASISWA : Yunina Mardiana  
 NIM : 22 2008 313.P  
 JURUSAN : Akuntansi  
 PEMBIMBING : Betri Sirajuddin.,SE.,M.Si.,Ak  
 JUDUL USULAN PENELITIAN : ANALISIS PERANAN ANGGARAN BELAJAR USAHA SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BELAJAR PADA PT. SEMEN BATURAJA (PERSERO) PALEMBANG

TGL/BULAN/TAHUN	MATERI KONSULTASI	PARAF PEMBIMBING		KETERANGAN
		KETUA	ANGGOTA	
07/01/2010	UP	✓		revisi
12/01/2010	UP	✓		revisi.
16/01/2010	UP	✓		Acc. →

Tanggal Seminar yang Sepakati :

22 Januari 2010

Dikeluarkan : Palembang

Pada Tanggal : 12-Des-09

an. Dekan  
Kelas Reguler Malam,



Betri Sirajuddin., SE., MM

Daftar Mahasiswa Peserta Seminar yang Dibawa Oleh Pemakalah

NAMA MAHASISWA	NIM	TANDA TANGAN
Maulina Bachmi	22.2008.315.P	[Signature]
Devi Fitriani	22.2008.292.P	[Signature]
Fartun Sahputra	22.2007.261.M	[Signature]
FAZLIL	21.2007.261.M	[Signature]
Hesh Rizki Sari	22.2008.109.P	[Signature]

PETANGGUNGJAWABAN

Usulan Penelitian di Seminarkan setelah mendapat persetujuan dari Anggota dan Ketua Pembimbing dan Bimbingan Skripsi akan diberikan setelah Seminar dan perbaikan usulan penelitian.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# KARTU AKTIVITAS BIMBINGAN SKRIPSI

MAHASISWA : YUNINA MARDYANA	PEMBIMBING : BETRI SIRAJUDDIN, SE., Ak.Msi
NIM : 22.2009.313 P	
SAN : MANAJEMEN/AKUNTANSI	
TITEL SKRIPSI : ANALISA PERANAN ANGGARAN BIAYA USAHA SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA PT. SEMEN BATURAJA (PERSERO) PALEMBANG	

TGL/BL/TH KONSULTASI	MATERI YANG DIBAHAS	PARAF PEMBIMBING		KETERANGAN
		KETUA	ANGGOTA	
02-01-2010	Up			Acc
26-01-2010	Bab 1 s/d 3			Perbaiki
30-01-2010	Bab 1 s/d 3			Perbaiki
03-02-2010	Bab 1 s/d 3			Perbaiki
04-02-2010	Bab 1 s/d 3			Acc
06-02-2010	Bab 4 s/d 5			Perbaiki
08-02-2010	Bab 4 s/d 5			Perbaiki
11-02-2010	Bab 4 s/d 5			Perbaiki
13-02-2010	Bab 4 s/d 5			Acc
14-02-2010	Abstrak			Acc

**PETUNJUK**

siswa diberikan waktu menyelesaikan Skripsi, dan dihitung sejak tanggal ditetapkan

Di keluarkan di : Palembang  
 Pada tanggal : / /  
 a.n. Dekan  
 Koordinator Kelas Reguler Malam,  
  
 (Dewati Kosim., SE., MM)



# **CERTIFICATE OF ACHIEVEMENT**

*This is to certify that*

**YUNINA MARDYANA**

*Achieved the following scores on the  
Test of English as a Foreign Language*

Listening Comprehension : 46

Structure and Written Expression : 44

Vocabulary and Reading Comprehension : 44

**Overall Score : 447**

Administered on 15<sup>th</sup> of February 2010

Palembang, 16<sup>th</sup> of February 2010



**SADIKIN**, Director  
Gloria's TOEFL Preparation Test

This TOEFL Prediction Test result  
will be valid only for 6 (six) months  
after the testing date above



# UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG

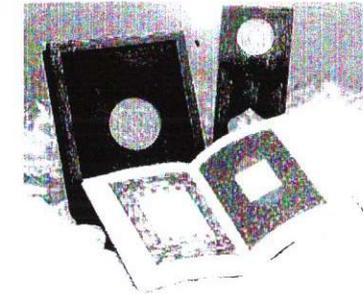
## SERTIFIKAT

322/J-10/FE-UMP/SHA/II/2010

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

DIBERIKAN KEPADA :

NAMA : YUNINA MARDYANA  
NIM : 222008313.P  
JURUSAN : Akuntansi



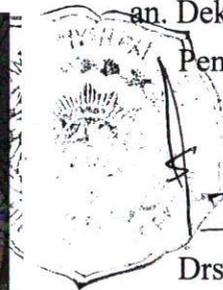
Yang dinyatakan **LULUS** Membaca dan Hafalan Al - Qur'an  
di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang  
Dengan Predikat **MEMUASKAN**

Palembang, 20 Februari 2010

*Unggul dan Islami*



an. Dekan  
Pembantu Dekan IV



Drs. Antoni



**PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG**

**STATUS DISAMAKAN / TERAKREDITASI**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**Hi g a m**

NO. 070 /H-4/UMP/III/2009

Lembaga Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat Universitas Muhammadiyah Palembang  
Menerangkan bahwa :

Nama

YUNINA MARDYANA

Tempat/Tgl. Lahir

PALEMBANG, 05 JUNI 1983

Nomor Pokok Mahasiswa

22 2008 313 P.

Fakultas/Jurusan

EKONOMI - AKUNTANSI

Telah mengikuti Kuliah Kerja Nyata Angkatan ke - 32 yang dilaksanakan dari tanggal 14 Juli sampai dengan 20 Agustus 2009 bertempat di

Desa/Kelurahan

SUMBER MUKTI

Kecamatan

Pulau Rimau

Kabupaten

Banyuasin

Dengan Nilai

A



Mengetahui  
Rektor

H. M. Idris, SE. M.Si



Palembang, 28 Agustus 2009  
Kepala Lembaga Penelitian dan  
Pengabdian Pada Masyarakat

drs. Erwin Bakti, SE. M.Si

## BIODATA PENULIS

Nama : Yunina Mardiyana  
Nim : 22.2008.313 P  
Tempat/Tanggal : Palembang / 05 Juni 1983  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Alamat : Komplek Garuda Putra II Blok C-13 RT.23 RW.09  
8 Ilir Palembang  
Nomor Telepon : 0711-810535  
Nomor Ponsel : 0813-67718023  
Nama Orang Tua  
Ayah : H. Abdulgani Ismail, SH  
Ibu : Hj. Nuryani  
Pekerjaan Orang Tua  
Ayah : Pensiunan PT. Semen Baturaja (Persero)  
Ibu : PNS

Palembang, Februari 2010

Penulis,

(Yunina Mardiyana)